Bundesverband e. V.

# Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung

Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse

**Teil 2**

## Impressum

Herausgeber: AWO Bundesverband e. V.
Heinrich-Albertz-Haus
Blücherstraße 62 / 63
10961 Berlin
Telefon: +49(0)30-26309-0
Telefax: +49(0)30-26309-32599
E-Mail: info@awo.org
Internet: www.awo.org

Verantwortlich: Wolfgang Stadler, Vorstandsvorsitzender
Redaktion: AWO Bundesverband
Christiane Völz
Miriam Pleuger

Lektorat: Textwerk – Susanne Schimke
Layout / Satz: Linda Kutzki, www.textsalz.de

© AWO Bundesverband e. V.
Februar 2019

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Alle Bilder / Texte sind urheberrechtlich bzw. leistungsschutzrechtlich geschützt. Jede Verwertung wie Vervielfältigung, Verarbeitung, Verbreitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der Zustimmung des AWO Bundesverbands e. V.

Alle Rechte vorbehalten.

Gefördert durch die Aktion Mensch

# Inhalt

Vorwort und Einleitung ..... 5
Merkmale von Inklusionsprozessen ..... 8

## Projektidee und Zielfindung

Erarbeitung eines operativen Inklusionsverständnisses ..... 11
*ABC-Darium* ..... 12
*World Café* ..... 13
*Projektplakat skizzieren* ..... 15
Entwicklung eines Zielsystems ..... 17
Die Projektplanungsübersicht als Verständigungskonzept .. 20
Projektplanungsübersicht zur Zielbestimmung ..... 22

## Aufbau- und Umsetzungsphase

Inklusionsprozesse wirksam gestalten ..... 27
Die Entwicklungswerkstatt ..... 33
Werkstatt-Treffen ..... 36
Kollegiale Beratung ..... 38
*Kollegiale Beratung* ..... 40
Projektdokumentation ..... 42
Statusbericht ..... 44
Reflexions-Raster Inklusion ..... 46
*Reflexions-Raster Inklusion* ..... 47
Reflexions-Raster Inklusion ..... 49

## Evaluationsphase

Evaluation ..... 51
Evaluationsmodell ..... 54
Statusbericht Zielerreichung ..... 55
Fokusfrage für die Selbstevaluation ..... 57
*Aufstellung* ..... 59
*Ressourcenmodell* ..... 61

Wirkungstreppe ..... 62
*Wirkungstreppe* ..... 63
*Evaluationsspinne* ..... 66
*Reflexionsdialog zwischen Peers* ..... 68
Reflexionsdialog zwischen Peers ..... 69
Ableitung für den Gesamtprozess einer Organisation ..... 70
Beobachtungsbogen Reflexionsdialog zwischen Peers ..... 71

## Projektberichte

AWO Region Hannover e. V. ..... 73
AWO Berlin Kreisverband Südost e. V. ..... 76
AWO Bezirksverband Potsdam e. V. ..... 78
AWO Bezirksverband Braunschweig e. V. ..... 81
AWO Bundesverband e. V. ..... 83
Sozialräumliche Arbeit mit dem Ziel, den Inklusionsgedanken zu implementieren ..... 86

Literatur ..... 88
Dank ..... 89

# Vorwort und Einleitung

Das Projekt „Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung am Beispiel der Arbeiterwohlfahrt“ legt hiermit seinen Teil 2 vor. Die Frage, was Inklusion für Organisationen bedeutet, ist keinesfalls einfach zu beantworten, sondern fordert uns heraus. Dass Inklusion etwas mit der Kultur und dem Selbstverständnis von Organisationen zu tun hat, wird sicherlich schnell bejaht. Viel schwieriger jedoch ist es zu beschreiben, was inklusive Organisationen ausmacht. Woran kann man diese erkennen und wie kann man den Stand von Inklusion sichtbar machen? In Zeiten, in denen wir alle auf schnelle Ergebnisse „getrimmt“ sind, führt diese Schwierigkeit durchaus zu starker Frustration. Trotzdem hat die AWO sich mit dem Vorhaben „Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung am Beispiel der Arbeiterwohlfahrt“ auf den Weg gemacht.

Inklusion ist ein Verständigungsprozess und soll in Organisationen zu Veränderungen führen, um Inklusion sowohl organisationsintern wie auch darüber hinaus für alle sicherzustellen. Insbesondere in sozialen Organisationen wird häufig argumentiert, dass Inklusion eine „Selbstverständlichkeit“ sei und „man das doch schon immer gemacht habe“. Im Fokus steht dabei das Bestreben, im Rahmen der Sozialen Arbeit die Teilhabe an Wohnen, Freizeit oder Arbeit zu ermöglichen und Menschen Chancen zu eröffnen, die eigene Lebenssituation zu verbessern. Der AWO Bundesverband ist gemeinsam mit vier Projektstandorten einen Schritt weiter gegangen und hat Inklusion auf die eigene Organisation bezogen und Inklusion als *Leitidee* der Organisationsentwicklung formuliert. Dies hat einen selbstkritischen Prozess zur Folge, bei dem die eigenen Strukturen, die Handlungspraxis und die Kultur der Organisation durch die „Inklusionsbrille“ betrachtet und möglicherweise neu bewertet werden.

Referenzrahmen

Das Projektvorhaben – operationalisiert mit im Projekt erarbeiteten Analyse- und Handlungshilfen – bietet für die Leitidee Inklusion einen umfangreichen Referenzrahmen mit Blick auf Konzepte wie Zugänglichkeit, Vielfalt, Partizipation und Empowerment, um nur einige zu nennen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung bzw. Prozessbegleitung werden Arbeitsabläufe, Kommunikation und Rahmenbedingungen unter diesen Perspektiven zum Gegenstand gemacht. Nach einem kritischen Blick werden Veränderungswünsche und Verbesserungspotentiale erarbeitet. Der Referenzrahmen Inklusion bietet hierbei stets Orientierung und Anregung.

Reflexions- und Veränderungsprozesse

Im Verlauf des Modellprojekts „Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung am Beispiel der Arbeiterwohlfahrt“ wurden Inklusionsprojekte zur Organisationsentwicklung als kritische Reflexions- und Veränderungsprozesse gestaltet. Das setzte die partizipative Verständigung über gemeinsame Zielvorstellungen, Maßnahmen, Verantwortung und Umsetzungsqualität ebenso voraus wie die kritische Reflexion über Hindernisse und neu entstehende Problemlagen. Zielvorstellungen und Strategien wurden in diesem dialogischen Verfahren stets im Abgleich mit den eigenen Werten betrachtet. In den Prozessen der beteiligten AWO-Modellstandorte galt stets die Maxime, einen offenen und transparenten Diskurscharakter herzustellen, Reflexionsräume zu schaffen und größtmögliche Partizipation der Mitarbeitenden und der Empfänger*innen der Dienstleistungen der AWO zu erreichen.

Inklusionsprozesse als partizipative Lern- und Entwicklungsprozesse beinhalten das gemeinsame Verstehen des Gegenstands und des Prozesses. Dabei sind Fragen hilfreich wie:

- Was bedeutet Inklusion für uns?
- Welches operative Verständnis leiten wir für uns ab?
- Welche Auswirkungen hat das auf unser Vorhaben?
- Wie können wir den Entwicklungsprozess nach den Merkmalen von Inklusion gestalten?

Inklusion findet dabei immer auf den Ebenen der Organisationsstruktur, in der konkreten Handlungspraxis und der Organisationskultur statt.

**Kultur der Offenheit und des Vertrauens**

Insbesondere die Arbeit an den Einstellungen von allen beteiligten Personen in der Organisation benötigt Ressourcen. Die Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen oder Glaubenssätzen braucht Reflexionsräume und eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Hier sind keine schnellen Ergebnisse durch einmalige Impulse zu erwarten. Die Auseinandersetzung mit Inklusion braucht Kontinuität und Zeit, um neue Erkenntnisse entstehen zu lassen und mit der eigenen Situation zu verbinden. Das steht konträr zu dem, was wir täglich erleben: Schnelle Erfolge, vorzeigbare Ergebnisse und messbare Leistungen werden erwartet. Die Organisation muss sich fragen, welche Grundsätze vereinbart werden müssen, um Verständigung und Kompromisse zu erreichen. Weiterhin muss geklärt werden, welche methodischen Kompetenzen in der Organisation benötigt werden, um die kommunikative Arbeit und Bildung im Sinne von Inklusion gestalten zu können (vgl. Bude 2015).

**Ist-Stand von Inklusion**

Teil 1 des Handbuchs „Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung" stellte zunächst Möglichkeiten dar, um umfangreiche Daten zum Ist-Stand von Inklusion zu erheben, zu interpretieren und zu diskutieren. Auf diese Weise erhalten Organisationen einen ersten Überblick über Handlungsbedarfe in den Schwerpunktbereichen von Inklusion wie Vielfaltsorientierung, Partizipation, Empowerment, Anti-Diskriminierung, Zugänglichkeit, Zusammenarbeit, Vernetzung und Rahmenbedingungen.

**Methoden und Handlungsleitfäden**

Teil II des Handbuchs beschreibt exemplarisch Methoden und bietet Handlungsleitfäden, um den Inklusionsprozess planvoll gestalten, reflektieren und steuern zu können. Hier geht es insbesondere um die Ableitung und Beschreibung von Zielen und Aktivitäten, um hilfreiche Ansätze in der Etablierungs- und Umsetzungsphase von Projekten sowie um den Umgang mit Hindernissen und der Evaluation der Vorhaben. Alle im Handbuch dargestellten Methoden und Instrumente wurden im Rahmen des Modellprojekts gemeinsam mit Leitungskräften und Praktiker*innen der AWO erprobt. Sie haben sich für die kritisch-reflexive Gestaltung der Prozesse in Organisationen bewährt. Wichtig bleibt: Es gibt keine festen Abläufe oder Muster für Inklusionsprozesse, die eine Einrichtung oder Organisation „abarbeiten" kann.

Ressourcen bereitstellen

Das Verständnis für Inklusion zu wecken und mit konkreten Handlungsschritten zu verbinden, ist eine Entwicklungsaufgabe, der sich jeder Organisationsteil stellen muss. Hierfür müssen Organisationen, die sich auf den Weg machen, die notwendigen Ressourcen bereitstellen, denn Organisationen entwickeln sich nicht „nebenbei" weiter. Hier braucht es die Vision, den Beschluss der Unternehmensführung, den Analyse- und Maßnahmenplan, die Regieführung und eine veränderungswillige Kultur in Organisationen auf der Basis einer hohen Bereitschaft, sowohl die Mitarbeitenden als auch die Empfänger*innen der Dienstleistungen partizipieren zu lassen. Eines muss dabei klar sein: Gewohnte Wege zu verlassen – also das Management von Veränderungsprozessen (Changemanagement) – erfordert die selbstkritische Analyse, anspruchsvolle Maßnahmenplanung, Geduld und den konstruktiven Umgang damit, dass Veränderungen nicht im Schnellschritt gehen. Diese Erfahrungen und Phasen wurden im nun zu Ende gehenden Projekt gänzlich durchlaufen. Auch dafür gilt der besondere Dank den mitwirkenden AWO-Gliederungen, die über einen Zeitraum von mehr als vier Jahren Inklusion in ihren Organisationen als zentrales Thema verortet und bearbeitet haben. Sie haben unterschiedliche Vorhaben zu Inklusion umgesetzt und grundlegende Erkenntnisse gewonnen, von denen der Gesamtverband nun profitieren kann.

Inklusion ist kein Produkt, das zu einem bestimmten Zeitpunkt „fertig" ist. Projekte sind hilfreich, um in einem überschaubaren Zeitraum an einem Schwerpunkt zu arbeiten und Ergebnisse zu erhalten, die dann aber in den Organisationsstrukturen verstetigt werden müssen. Daher ist dieses Handbuch ein wichtiges Projektergebnis, das Handlungshilfen bietet und dazu einlädt, sich selbst aktiv mit Inklusion auseinanderzusetzen.

Brigitte Döcker
Vorstandsmitglied
AWO Bundesverband e. V.

# Merkmale von Inklusionsprozessen

In dem ersten Index für Inklusion beschreiben Tony Booth und Mel Ainscow einen Referenzrahmen inklusiver Werte (Booth et al. 2011, S. 11). Dazu zählen Mut und Gerechtigkeit, Vertrauen und Hoffnung, Gemeinschaft und Wertschätzung von Vielfalt, Gewaltlosigkeit und Liebe, Gerechtigkeit und Partizipation. Im Laufe des Modellprojekts hat sich herausgestellt, dass diese Werte wichtige Voraussetzung für Veränderungen in der Organisation sind. Wertschätzung und Beteiligungsorientierung bilden die Grundlage für die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteur*innen der Organisation. Idealerweise spiegeln sich die inklusiven Werte in der Haltung derjenigen wider, die sich mit der Gestaltung von Prozessen auf dem Weg zu Inklusion auseinandersetzen. Dies ermöglicht einen ehrlichen gemeinsamen Austausch zu Folgen und Wirkungen von Inklusionsprozessen.

Inklusionsprozesse selbst sind ebenfalls geprägt von spezifischen Merkmalen. Sie haben sich durch die Erfahrungen der mitwirkenden Modellstandorte aus den Inklusionsprozessen herauskristallisiert und werden hier im Folgenden skizziert:

## Einzigartig

Jeder inklusive Entwicklungsprozess ist einzigartig. Es gibt keine Schablone, die jede Organisation anwenden kann, um „inklusiv" zu werden. Jede Organisation durchläuft den Prozess auf ihre Art und Weise. Es gibt unterschiedliche Bedarfe und Ausgangslagen in Organisationen und somit auch unterschiedliche Themen, die im Fokus stehen und an denen Inklusionsprozesse ansetzen. Auch die Auswahl von geeigneten Methoden und Formaten ist situationsabhängig. Es handelt sich in jeder Hinsicht um einen dynamischen Prozess, der von allen Beteiligten eine hohe Flexibilität fordert.

## Ergebnisoffen

Organisationsentwicklung ist zunächst ein ergebnisoffener, kreativer Vorgang mit starkem Fokus auf den Prozess und auf Neuentwicklung. Zu Beginn der systematisch gestalteten Inklusionsprozesse werden natürlich Ziele formuliert, die erreicht werden sollen. Wichtig ist wahrzunehmen, was im Prozessverlauf entsteht.

*„Der Prozess ist nicht mehr umzukehren".*

War beispielsweise an einem Modellstandort zunächst das Projektziel, einen verbindlichen Aktionsplan mit verschiedenen Maßnahmen für die Organisation zu erstellen, so reifte im Verlauf die Erkenntnis, dass es darum gehen muss, ein Koordinierungssystem zu entwickeln, das allen beteiligten Fachbereichen Eigenverantwortung und Handlungsspielräume in der Gestaltung individueller Inklusionsprozesse einräumt, die mit den Organisationszielen zu Inklusion in Einklang stehen. Die gemeinsame Entwicklung der Standards für das Koordinierungssystem hat sich in diesem Fall als der zentrale Prozess herausgestellt, was zunächst zu Beginn der Aktivitäten nicht erkennbar bzw. geplant war. Ein inklusiver Organisationsentwicklungsprozess setzt sich im Idealfall immer weiter fort, wobei die Ziele stets im Blick bleiben und Aktivitäten ggf. angepasst werden müssen. Diese dauerhafte Prozessfortsetzung steht häufig dem Wunsch entgegen, schnell ein „fertiges Produkt" in den Händen halten zu können. Ein inklusiver Organisationsentwicklungsprozess setzt jedoch das Vertrauen in die Personen und Prozesse voraus, um Neues entstehen zu lassen.

## Komplex

Die tiefe Auseinandersetzung mit Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung macht die Komplexität der Dimensionen von Inklusion deutlich. Beschäftigt man sich kritisch mit einem Schwerpunkt, ergeben sich hieraus zumeist weitere Themen und Handlungsanforderungen, die überwiegend miteinander in Zusammenhang stehen, jedoch eigener Zielsetzungen und Herangehensweisen bedürfen. Die Fokussierung auf zunächst einen Themenschwerpunkt kann helfen, die Komplexität handhabbar zu machen und Überforderung zu vermeiden.

## Subjektiv

Inklusionsprozesse erfordern die Anerkennung von subjektiver Wahrnehmung. Jeder Mensch nimmt sich und seine Umwelt unterschiedlich wahr, benötigt unterschiedliche Dinge und erlebt jede Situation individuell. Mit der Anerkennung dieser Subjektivität wird man sich auch der Tatsache bewusst, dass ein Inklusionsprozess möglicherweise für unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Faktoren in Verbindung steht. Mit dieser Einsicht steht auch die Erkenntnis in Zusammenhang, dass ein inklusiver Prozess zwar von oben (top-down) initiiert und unterstützt werden muss, die eigentlichen Veränderungen aber nur nachhaltig sein können, wenn sie von unten nach oben (bottom-up) getragen werden. Nur auf diese Weise können die individuellen Bedarfe und die subjektive Wahrnehmung eines/r jeden miteinbezogen werden.

## Herausfordernd

An allen Modellstandorten wurde im Verlauf des Projektes ein Punkt erreicht, an dem die Umsetzung stagnierte. Inklusionsprozesse setzen Organisationsentwicklung und somit eine Umstrukturierung voraus. Dies ruft oft Widerstände auf unterschiedlichen Ebenen hervor und kann zu Demotivation und Stagnation führen. Entscheidend ist an diesem Punkt, nicht stehen zu bleiben, sondern die Widerstände anzunehmen, vorurteilsfrei zu thematisieren und die Aktivitäten zu überprüfen. Hier kann eine externe Moderation hilfreich sein, die den Prozess spiegelt und als kritische/r Freund*in hilft, das eigene Handeln zu reflektieren. Auf diese Weise bekommt das Inklusionsvorhaben neue Impulse.

## Dialogisch

Der Dialog zählt! Inklusion ist ein Verständigungsprozess. Daher können alle Methoden und Instrumente angewendet werden, die dazu führen, sich aktiv auszutauschen, andere Perspektiven zu hören und einzunehmen, gemeinsam Neues zu entwickeln und sich auf das weitere Vorgehen zu verständigen.

# Erarbeitung eines operativen Inklusionsverständnisses

Die formale Vorgabe seitens der Organisationsführung, sich Inklusion als Leitidee auf die Fahnen zu schreiben, bewirkt meistens keinesfalls automatisch konkrete Veränderungen im Denken und Handeln der Personen sowie in den Regelwerken der Organisation. Hier gilt es, einen Prozess zu gestalten, der die aktive Auseinandersetzung und Aneignung sowie die Ableitung für mögliche Veränderungen enthält. In sozialen Organisationen können Veränderungen die Nutzer*innen von Angeboten und Dienstleistungen und deren Angehörige betreffen, gegenwärtige und künftige Mitarbeitende, ehrenamtliche Mitglieder der Organisation und Personen im Sozialraum. Die an den Prozessen beteiligten Personen haben in der Regel ganz unterschiedliche Wissensstände und Einstellungen zu Inklusion. Daher ist der Austausch über Inklusion sowie ein gemeinsames Begriffsverständnis Grundlage für die gemeinsame Entwicklung von Zielen und Maßnahmen. Das Inklusionsverständnis entwickelt sich gleichzeitig im Verlauf des Inklusionsvorhabens weiter, d. h. es entsteht zunehmend mehr oder neues Wissen über die Facetten von Inklusion.

Inklusionsverständnis entwickelt sich

Je nach Kontext sollten offene Mitwirkungsmöglichkeiten angeboten werden, um einen vielfältigen Blick auf Inklusion zu ermöglichen. Eine fragende und offene Haltung bewirkt, dass ein intensiver Austausch entsteht und ein Verständigungsprozess angestoßen wird:

- Wen betrifft Inklusion?
- Wo sind Handlungsfelder und Werte von Inklusion in unserer Organisation verankert?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen wir?
- Wie wollen wir Veränderungen gestalten?

Gemeinsam können auf diese Weise Eckpunkte für ein Inklusionsverständnis abgeleitet werden, die die Grundlage für die gemeinsame Arbeit an den Veränderungen ist.

Reflexionsräume

Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Organisation selbst zeigt, welche Einstellung sie von den Mitarbeitenden zu Inklusion erwartet. Sie sollte Maßnahmen anbieten, die Raum und Möglichkeit geben, sich mit den Anforderungen kritisch auseinanderzusetzen. Reflexionsräume und die aktive Arbeit an der konkreten Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen kann in der Folge die gewünschte Einstellung erwirken. Auch hier sind Inklusionsprozesse keine linearen Input-Output-Mechanismen, sondern hängen von den beteiligten Personen, vom Veränderungswillen und weiteren Faktoren wie einer klaren Zielvorstellung ab.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Methoden vor, um ein gemeinsames erstes Inklusionsverständnis zu entwicklen.

# ABC-Darium

## Aufgabe

Anregung einer Verständigung und eines Austauschs auf dem Weg zu einem gemeinsamen Inklusionsverständnis.

## Ziele

- ⇨ Das vorhandene Wissen der Gruppe zusammentragen
- ⇨ Klären, inwieweit ein gemeinsames Verständnis von Inklusion vorliegt

## Ablauf

1. Es hängen 26 vorbereitete Blätter mit den Buchstaben des Alphabets aus.

2. Alle Teilnehmer*innen werden eingeladen, ihre Assoziationen und Stichworte zum Begriff Inklusion zu notieren und den Buchstaben zuzuordnen. Es können auch Ideen und Methoden aufgeschrieben werden, die für den Inklusionsprozess wichtig sein können (15 Min.).

3. Gemeinsam betrachten alle Teilnehmer*innen die Ergebnisse und klären Verständnisfragen (20 Min.).

4. Folgende Fragen können den Austausch zu den Ergebnissen anregen:

   - Welche Ähnlichkeiten gibt es?
   - Welche Aspekte stehen im Gegensatz zueinander?
   - Was sind die wesentlichsten Aspekte, die uns allen wichtig sind?

5. Gemeinsam können Aspekte ergänzt werden, die durch die Betrachtung entstehen.

6. Die Teilnehmenden treffen eine Vereinbarung, wie mit den wesentlichen Aspekten weiter gearbeitet werden sollte.

7. Das Ergebnis wird dokumentiert und allen zugesendet.

# World Café

Diese Methode eignet sich, große Gruppen am Auftakt für den Inklusionsprozess zu beteiligen.

## Aufgabe

Alle Beteiligten erarbeiten gemeinsam mögliche Schwerpunktthemen für die Inklusionsprozesse. Hierbei können die zentralen Ergebnisse der Bestandserhebung berücksichtigt werden. Das World Café ist nicht darauf angelegt, unmittelbare Ergebnisse zu erzielen, Entscheidungen zu treffen oder Maßnahmenpläne zu erarbeiten. Es ist ein erster gestalteter Impuls für den Start in der Organisation oder in Organisationsteilen.

## Ziele

- ⇨ Erwartungen und Ideen der Teilnehmer*innen sichtbar machen
- ⇨ Schwerpunktthemen, mit denen die Organisation den Veränderungsprozess beginnen möchte, erarbeiten

## Vorbereitung des Settings

„Kaffeehausatmosphäre“ herstellen:

- Einrichtung von Tischen mit 6 – 8 Plätzen, die locker im Raum verteilt stehen; die Tische sollten genug Abstand zueinander haben, damit Tischgespräche möglich sind, sich die Teilnehmer*innen aber nicht gegenseitig stören.
- Getränke stehen zur Verfügung.
- Jeder Tisch ist mit einer Papiertischdecke zum Beschreiben und Gläsern/Tassen eingedeckt.
- Auf jedem Tisch liegen Moderationsstifte in unterschiedlichen Farben und Moderationskarten.
- In der Mitte stehen die vorbereiteten Arbeitsfragen als „Eiskarte“.

Vorschläge für Arbeitsfragen:

- Mit welchem Fokus soll die Organisation/unser Arbeitsbereich am Inklusionsprozess mitwirken? (Mit Blick auf Unternehmenskultur, strukturelle Veränderungen, handlungspraktische Ansätze)
- Was können zentrale Themen für die inklusive Weiterentwicklung in den nächsten Jahren sein?
- Was wird uns dabei helfen?
- Wie werden Personen/Fachbereiche beteiligt?

## Ablauf

1. Die Teilnehmer*innen werden bereits am Eingang gebeten, an den Tischen Platz zu nehmen. Um einen vielfältigen und interdisziplinären Austausch zu erreichen, sollten Personen zusammensitzen, die nicht alltäglich zusammenarbeiten bzw. aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen kommen.

2. Begrüßung durch die Moderation oder Leitung (vorher abstimmen) und Erläuterung der Absicht und des Ziels der Veranstaltung.

3. Die Moderation bittet darum, an jedem Tisch eine*n Gastgeber*in zu wählen. Diese*r hat die Aufgabe, das Geschehen am Tisch anzuleiten. Sie gibt Acht, dass:

   - jede Person am Tisch gehört wird
   - die Arbeitsfragen bearbeitet werden
   - Gedanken, Ideen, Fragen auf der Tischdecke visualisiert und festgehalten werden
   - Themenvorschläge auf die Moderationskarten geschrieben werden

4. Die erste Gesprächsrunde beginnt (30 Min.).

5. Anschließend bittet die Moderation die Teilnehmer*innen, sich einen anderen Tisch zu suchen. Die/Der Gastgeber*in verbleibt am Tisch. Die Gruppen können sich neu mischen.

6. Sobald sich die Tische neu zusammengesetzt haben, beginnt die zweite Gesprächsrunde. Die/Der Gastgeber*in gibt einen kurzen Überblick über die Diskussionspunkte der ersten Gesprächsrunde. Sie bittet die „neuen" Gäste, die Arbeitsfragen zu beantworten (30 Min.).

7. Optional: Gegebenenfalls eine dritte Gesprächsrunde durchführen.

8. Die Moderation bittet die Gastgeber*innen die Tischdecken abzunehmen und an die bereitgestellten Pinnwände zu heften.

9. Alle Teilnehmer*innen haben die Gelegenheit, die Notizen zu betrachten.

10. Die Moderation clustert die Moderationskarten mit den Themenvorschlägen.

11. Jede*r Teilnehmer*in erhält 2 Klebepunkte und markiert ihre/seine Favoriten für die Schwerpunktthemen.

12. Kurzes Resümee und Verabschiedung durch die Leitung oder Moderation (vorher abstimmen)

Im Anschluss sollte die Veranstaltung dokumentiert (z. B. Fotoprotokoll) und allen Teilnehmer*innen zur Verfügung gestellt werden.

Die erarbeitete Schwerpunktsetzung kann mit den Ergebnissen der Bestandserhebung abgeglichen werden, inwieweit sich diese decken oder ergänzen. (Hrsg.): Generationen lernen gemeinsam – Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. W. Bertelsmann: Bielefeld 2009.

# Projektplakat skizzieren

Diese Methode eignet sich, um erste konkretere Ideen für Inklusionsprojekte zu sammeln, darzustellen und ein Feedback sowie hilfreiche Anregungen zu erhalten. Arbeitsgrundlage können hier die aus dem World Café gewonnenen Impulse und Projektideen sein oder die Ergebnisse der Bestandserhebung (vgl. Methode World Café). Besonders geeignet ist das unten beschriebene Vorgehen, wenn mehrere Organisationsbereiche an der Umsetzung einer Inklusionsstrategie arbeiten und bereichsbezogen Ziele und Maßnahmen planen. Von Anfang an gibt es aktiven Austausch und Feedback zu den Vorhaben. Obwohl die einzelnen geplanten Vorhaben unterschiedlich sein werden, entsteht durch die gemeinsame Betrachtung ein umfassendes Bild von möglichen Wegen zur Umsetzung von Inklusion in der gesamten Organisation. Die gegenseitige Unterstützung führt zu einer Bereicherung bei der Gestaltung des Vorhabens. Optimal ist es, wenn aus jedem Bereich ein Team an dieser Maßnahme teilnimmt.

## Aufgabe

Die beteiligten Vertreter*innen der Organisation bzw. Organisationsbereiche erstellen Projektplakate, auf denen ihre Projektideen zur Umsetzung von Inklusion in der Organisation skizziert und visualisiert werden. In dieser kreativen Entwicklungsphase sollen und dürfen Zeichnungen und Stichworte verwendet sowie alle Ideen oder wichtige Gedanken notiert werden. Das Visualisieren und Kommentieren führt zu mehr Klarheit über das eigene Vorhaben.

## Ziele

- ⇨ Die Projektidee ist skizziert.
- ⇨ Es gibt Klarheit über das Vorhaben (und die Einbettung in die ggf. vorhandene Gesamtstrategie).

## Vorbereitung

Es sollten ausreichend Flip-Charts und Papier sowie verschiedenfarbige Moderationsstifte, Moderationskarten, Scheren und Klebestifte vorhanden sein.

## Ablauf

1. Die Teams des jeweiligen Organisationsteils erstellen ein Plakat zu ihrem Inklusionsvorhaben (30 Min.)

   Das Plakat soll Angaben enthalten zu:
   - Ausgangslage (z. B. gegenwärtige Situation Inklusion in ihrem Bereich)
   - Ziel des Projekts
   - Beschreibung des wichtigsten Nutzens
   - Beschreibung der wichtigsten Zielgruppe
   - Förderliche Faktoren und Personen
   - Hinderliche Faktoren und Personen

2. Ein Team beginnt und stellt sein Plakat bzw. die Projektidee den anderen Teams vor. (10 Min.)

3. Die Zuhörer*innen stellen danach Verständnisfragen, die durch das vorstellende Team gesammelt und beantwortet werden.

4. Die Zuhörer*innen sprechen (je 10 Min.) offen über die vorgestellte Projektidee und äußern ihre Gedanken dazu.

5. Das vorstellende Team notiert zentrale Diskussionspunkte des offenen Gesprächs und gibt eine Rückmeldung zum Feedback der Gruppe.

6. Die nächste Gruppe stellt ihr Projektplakat vor und der Ablauf wiederholt sich.

**Optional:** Je nach Organisation und Auftrag können die Teams nach der Vorstellung aller Projektplakate die Vorhaben auf Gemeinsamkeiten prüfen. Womöglich richten sich alle Vorhaben an die gleiche Zielgruppe. Hier kann die Frage entstehen, wer bei den Inklusionsvorhaben bislang noch nicht im Blick ist. Vielleicht beschreiben alle Teams dieselben förderlichen oder hinderlichen Faktoren. Hier kann die Verabredung eines gemeinsamen Vorgehens sinnvoll sein, um diese zu bearbeiten.

Das Projektplakat und die Auseinandersetzung damit ist ein weiterer diskursiver Schritt zur Gestaltung des Inklusionsvorhabens. Es ist eine hilfreiche Vorarbeit für die konkrete Projektplanung und zur Entwicklung eines Zielsystems mit Hilfe der Projektplanungsübersicht PPÜ.

# Entwicklung eines Zielsystems

Erarbeitung eines Zielsystems

Eine wichtige Voraussetzung für Inklusionsvorhaben ist die Entwicklung und Erarbeitung eines Zielsystems. Projekte benötigen ein umfassendes Zielsystem, das die beschriebenen Probleme bzw. Anforderungen aufnimmt und bearbeitbar in Ziele und Aktivitäten übersetzt. Es ist wichtig, Sorgfalt für die Erarbeitung und für die präzise Formulierung von Zielen zu verwenden. Diese bilden die Grundlage für die konkrete Projektplanung.

Verständigung

In der gemeinsamen Erarbeitung des Zielsystems wird Transparenz über unterschiedliche Perspektiven und Problemlagen geschaffen. Die Verständigung über daraus abgeleitete Ziele und das Vorgehen stellt einen grundlegenden Erfolgsfaktor für das spätere gemeinsame Handeln dar. Auf der Grundlage des erarbeiteten Zielsystems werden später konkrete Aktivitäten geplant, die Ressourcen binden. Das Zielsystem sollte von allen Beteiligten sowie den „Auftraggeber*innen" mitgetragen werden. Auftraggeber*innen sind in der Regel Vorstände, Geschäftsführungen bzw. die oberste Leitung.

Probleme benennen

In der hier beschriebenen Vorgehensweise werden Ziele bzw. das Zielsystem aus den identifizierten Ausgangslagen, Rahmenbedingungen und Handlungsanforderungen abgeleitet. Vor der Zielbeschreibung sollten die Probleme benannt werden, die durch das Inklusionsprojekt gelöst werden sollen. Eine als defizitär oder problematisch erkannte gegenwärtige Situation wird mit einer Vision für die Zukunft verknüpft. Ziele beinhalten somit die Formulierung eines wünschenswerten und anzustrebenden Zustand**s** in der Zukunft, der wie ein bereits eingetretener Zustand formuliert wird.

Grundsätzlich ist es wichtig, dass sich die erarbeiteten Ziele auf Personen(gruppen) wie z. B. Nutzer*innen bzw. Mitarbeitende beziehen. Was soll im Hinblick auf deren Situation erreicht werden bzw. wie soll für konkrete Personen(gruppen) Inklusion verbessert bzw. gewährleistet werden?

## Aufbau des Zielsystems

Im Projektmanagement hat sich die Unterscheidung von drei Zielebenen etabliert: Aus einem übergeordneten **Oberziel** (auch Leitziel oder Grundsatzziel) werden in einem ersten Schritt untergeordnete strategische **Projektziele** (auch Rahmenziele oder Mittlerziele) und in einem zweiten Schritt operative **Teilziele** (auch Ergebnisziele genannt) abgeleitet. Die operativen Ergebnisziele sind in konkrete **Aktivitäten** umsetzbar und somit unmittelbar handlungsleitend.

Ziele sind letztendlich steuerungsrelevant, wenn die Zielerreichung nicht nur geplant, sondern auch begleitet und kontrolliert wird. Auch bei diesem Prozess ist wiederum das Mitwirken aller Akteur*innen von Vorteil, denn nur so handelt es sich um eine gemeinsam getragene Perspektive, die letztendlich die Chance auf gemeinsames Lernen eröffnet.

Die Entwicklung eines Zielsystems erfordert die aktive Teilnahme aller Beteiligten, damit das Zielsystem die unterschiedlichen Perspektiven repräsentieren kann und um ein einheitliches Vorgehen zu erreichen.

## Schritte zum Zielsystem

Die Zielformulierung ist grundsätzlich eine Setzung, die von oben nach unten vorgenommen wird. Das heißt, jedes Ziel wird durch weitere Ziele und letztendlich durch Aktivitäten untersetzt. Das Zielsystem beinhaltet somit eine vertikale Hierarchie und ist auf den inneren Zusammenhang hin zu überprüfen. Alle Ziele werden als positive Zustände bzw. Eigenschaften beschrieben, und zwar so, als wären sie schon eingetreten. Zunächst sollte eine erste Zielhierarchie als eigenständige Übersicht erstellt werden, ohne weitere detaillierte Angaben zu Indikatoren, Quellen und Annahmen zu machen.

1. **Oberziel:** Zuerst wird ein Oberziel festgelegt, das allgemein die Verbesserung der Problemsituation benennt. Die im Rahmen des Oberziels zu planenden Projekte tragen zur Realisierung bei.

2. **Projektziel:** Das Projektziel behandelt die jeweils konkrete Umsetzungsebene. Es beschreibt die beabsichtigten Wirkungen, also den erwarteten Nutzen, und ist ein Beitrag zum Oberziel.

3. **Teilziele:** Teilziele werden als Zielsetzungen formuliert, die das Projektmanagement erreichen und garantieren muss. Sie müssen in der Wirkungskombination geeignet, notwendig und hinreichend sein, das Projektziel zu erreichen. Teilziele werden als neue, positive Zustände bzw. Eigenschaften beschrieben.

4. **Aktivitäten:** Nach der Zielformulierung folgt die Operationalisierung – das „Kleinarbeiten" – auf die konkreten Aktivitäten hin. Aktivitäten können in der Reihenfolge zeitlich oder auch logisch angeordnet werden. Sie stellen die notwendigen Tätigkeiten zur Erreichung der Teilziele dar. Sie sollten nicht zu detailliert erfasst werden, um eine Unübersichtlichkeit zu vermeiden. Aktivitäten werden im Unterschied zu den als Zustand formulierten Zielen als Anweisungen und Tätigkeiten formuliert.

Ober-, Projekt- und Teilziele sollen in sich und zueinander stimmig sein. Das Projektziel ist auf mögliche Alternativen, also andere Möglichkeiten zur Untersetzung des Oberziels, zu überprüfen. Ebenso sind Alternativen zu den Teilzielen des Projekts zu erwägen. Dann erfolgt die endgültige Zielfestlegung nach Kriterien wie Sinnhaftigkeit und Realisierbarkeit. Diese Prüfungsschritte werden im Gegensatz zur Zielformulierung von unten nach oben vollzogen. Zielformulierung bzw. Aktivitäten müssen zusammen mit den Annahmen die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die nächste, darüber liegende Ebene beschreiben.

Weitere relevante Elemente des Zielsystems sind:

1. **Indikatoren:** Sie benennen den Messpunkt, an dem die Zielerreichung festgestellt wird. Sie sollten Aussagen zur Qualität (Wie gut?), zur Quantität (Wie viel?) und zur Zeitvorstellung (Wann, wie lange?) der Zielerreichung beinhalten. Indikatoren dienen dazu, den Erreichungsgrad zu überprüfen. Zu Beginn der Projektplanung stellen Indikatoren vorerst Richtwerte dar, die im Verlauf eventuell angepasst und korrigiert werden müssen.

2. **Quellen:** Diese legen fest, wo die Information zur Erreichung des Ziels gemessen wird.

3. **Annahmen:** Annahmen sind dann zu benennen, wenn die geplanten Ergebnisse erst durch zusätzliche (z. T. nicht durch die Akteur*innen selbst beeinflussbare) Ereignisse oder Voraussetzungen eintreten können.

## Zielerreichung und Bearbeitungsstand

Im Laufe eines Projektes werden Ziele und Aktivitäten in regelmäßigen Abständen auf den Grad der Zielerreichung und Bearbeitung überprüft. Das vereinbarte und begleitende Überprüfen der Ziele und Aktivitäten sowie des Zielerreichungsgrades und ggf. deren Anpassung und Neuausrichtung ist notwendig für den Projekterfolg. Hierbei kann das Ergebnis durchaus auch zu einer neuen Zielentwicklung führen. In der Umsetzung des Vorhabens kann es zu einer Abweichung von den geplanten Zielen kommen und eine andere Zielpriorisierung erfolgen. Womöglich werden bestimmte Teilziele vernachlässigt bzw. aus den Augen verloren. Aktivitäten werden von unterschiedlichen Akteur*innen umgesetzt, um ein Ziel zu erreichen. Ziehen hierbei nicht alle an einem Strang oder in unterschiedliche Richtungen, kann das Ziel nicht verwirklicht werden. Diese und alle weiteren Phänomene sind idealerweise mit den beteiligten Akteur*innen zu kommunizieren und die Rückschlüsse für den weiteren Projektverlauf – und damit einhergehend für das Zielsystem – gemeinsam zu ziehen.

Die Projektplanungsübersicht (PPÜ) in diesem Handbuch beinhaltet alle oben beschriebenen Elemente für das Zielsystem und bietet eine Struktur zur Erarbeitung und Darstellung des Zielsystems. Der Statusbericht ist ein Reflexionsinstrument, um den Bearbeitungsstand zu beschreiben.

# Die Projektplanungsübersicht als Verständigungskonzept

**Planungsinstrument**

Die Projektplanungsübersicht (PPÜ) ist ein Planungsinstrument, um die erarbeiteten und vereinbarten Ziele, Indikatoren und Aktivitäten systematisch festzuhalten. Sie ist ein immanenter Bestandteil des Projektmanagements. Diese Grundvereinbarung muss zu Beginn des Projekts festgehalten und definiert werden, um Verbindlichkeit zu schaffen. Sie ist der Leitfaden für das Projektvorgehen.

**Verständigungs- und Entwicklungsprozess**

Die Arbeit mit der PPÜ ist ein Verständigungs- und Entwicklungsprozess. Der Prozess dient der vertieften Klärung von Begrifflichkeiten sowie dem inhaltlichen Verständnis der geplanten Ziele und Maßnahmen. Daher sollten die Inhalte der PPÜ gemeinsam mit der (obersten) Leitung bzw. den (projekt)verantwortlichen Personen und den Prozessbeteiligten erarbeitet werden. Die gemeinsame Erarbeitung der PPÜ kann viel Zeit in Anspruch nehmen und ein gedanklicher Kraftakt sein. Es sollten mehrere Treffen für die Erarbeitung eingeplant werden.

In der PPÜ werden von oben nach unten das Oberziel zur allgemeinen Verbesserung einer definierten Problemlage, das konkrete Projektziel sowie die zugehörigen Teilziele dargestellt. Zur Erreichung der Teilziele werden die geplanten Aktivitäten dargestellt. Es sollten nicht mehr als sechs Teilziele beschrieben werden, um die Bearbeitbarkeit des Inklusionsvorhabens zu gewährleisten.

**Orientierung**

Die in der PPÜ dargestellten Ziele bieten im Projektverlauf die notwendige Orientierung. In der Umsetzungsphase werden die (Teil)Ziele immer wieder in den Blick genommen und bezüglich des Bearbeitungsstandes geprüft. Die PPÜ ist somit ein Anker und erinnert die Projektbeteiligten bzw. die Steuerungsgruppe an ihre ursprünglich selbstgesteckten Ziele. Insbesondere Organisationsentwicklungsprojekte, die über zwei bis drei Jahre oder länger angelegt sind, brauchen diesen Halt. Dies bedeutet nicht, dass sich Ziele im Verlauf von Projekten nicht auch verändern können. Können Ziele beispielsweise nicht erreicht werden, sollte zunächst immer geprüft werden, ob die Aktivitäten zur Zielerreichung die richtigen waren und ob hier andere Aktivitäten beschrieben werden müssen. Aufgrund neu gewonnener Erkenntnisse können Ziele selbst neu ausgerichtet oder klarer formuliert werden. Dies sollte einvernehmlich mit allen Beteiligten geschehen. Einseitige Änderungen von Zielen oder gar das ersatzlose Streichen eines Ziels widersprechen der partizipativen und dialogischen Arbeitsweise.

**Änderung von Zielen**

**Fortschreibung neu entstandener Ziele**

Inklusionsprozesse sind dynamische Prozesse. Daher darf auch die Arbeit mit der PPÜ lebendig sein. Werden Ziele teilweise oder vollständig erreicht, lässt sich über die PPÜ die Fortschreibung neu entstandener Ziele aus dem laufenden Prozess heraus dokumentieren.

In größeren Organisationen haben die verschiedenen Bereiche womöglich je eine eigene PPÜ. Dann bedarf es einer einheitlichen Vereinbarung, wie mit der PPÜ in den jeweiligen Bereichen umgegangen werden soll. Eine Rahmensetzung ist hier wichtig. Diese beinhaltet zum Beispiel die Kopplung an das Mandat der Geschäftsführung/dem Vorstand für die Umsetzung der PPÜ und die kontinuierliche Sensibilisierung für die Veränderungen, die mit dem Projekt einhergehen. Die PPÜ kann auch im Verlauf diskutiert werden und als Anlass dienen, um sich erneut das Mandat der Geschäftsführung und/oder des Vorstands einzuholen.

## Die Arbeit mit der Projektplanungsübersicht

Übertragen Sie die gemeinsam festgelegten Ziele in die PPÜ, beschreiben Sie Indikatoren und Quellen, an denen Sie Effekte bzw. Veränderungen messen wollen. Beschreiben Sie falls erforderlich Annahmen. Ordnen Sie die Aktivitäten den Teilzielen chronologisch oder nach Wichtigkeit zu.

Analyseschleife

Wenn diese Übertragungsarbeit aus dem vorausgegangenen Planungsprozess getan ist, empfehlen wir eine weitere gemeinsame Analyseschleife. Prüfen Sie die Inhalte der PPÜ mit Hilfe folgender Fragen:

1. Was ist die spezifische inklusive Qualität?
2. Welche Strukturen werden bearbeitet/verändert?
3. Welche Wirkungen werden angestrebt?
4. Sind die Ebenen Kultur, Struktur und Handlungspraxis berücksichtigt?

Finden sich zu diesen Fragen Aspekte in der PPÜ bzw. wo sollten Ergänzungen stattfinden?

Womöglich gibt es bei einigen Zielen keine abschließend zufriedenstellende Formulierung. Wenn es Konsens der Gruppe ist, darf die Umsetzungsarbeit trotzdem beginnen, denn im Verlauf des Prozesses wird sich erfahrungsgemäß zu diesen Punkten mehr Klarheit und Wissen ergeben.

# Projektplanungsübersicht zur Zielbestimmung

**Oberziel**

| |
|---|
| |

**Projektziel**

| Ziel | Indikatoren |
|---|---|
| | |

© AWO Bundesverband e. V.

Kopiervorlage

## Teilziele

| | Teilziele | Indikator(en) | Quelle(n) | Annahme(n) |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | | | | |
| **2.** | | | | |
| **3.** | | | | |
| **4.** | | | | |
| **5.** | | | | |
| **6.** | | | | |

© AWO Bundesverband e.V.

**Aktivitäten**
(Anführen der wichtigsten Aktivitäten und Kalkulation des Aufwandes)

| Aktivitäten | | | Wer? | Bis wann? | Aufwandskalkulation (Kosten/Zeit) |
|---|---|---|---|---|---|
| Tz | A | | | | |
| 1 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |
| | ... | | | | |
| 2 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |
| | ... | | | | |
| 3 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |
| | ... | | | | |

© AWO Bundesverband e.V.

| Aktivitäten | | | Wer? | Bis wann? | Aufwandskalkulation (Kosten/Zeit) |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |
| | ... | | | | |
| 5 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |
| | ... | | | | |
| 6 | A1 | | | | |
| | A2 | | | | |
| | A3 | | | | |

© AWO Bundesverband e.V.

Kopiervorlage

# Inklusionsprozesse wirksam gestalten

projektbezogenen Geschäftsordnung

Aus den Erfahrungen der bisher durchgeführten Inklusionsprojekte lassen sich Anforderungen für gelungene Organisationsentwicklungsprozesse (OE-Prozesse) unter der Leitidee Inklusion ableiten. Die benannten Aspekte spiegeln die erfahrungsbasierte Perspektive der Projekte wider. Vorteilhaft ist es, die Aspekte in einer projektbezogenen Geschäftsordnung zu thematisieren und zu vereinbaren. Die vollständige Aushandlung zu allen Aspekten ist natürlich keine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Es können auch einzelne relevante Punkte ausgewählt und abgestimmt werden.

Die Geschäftsordnung soll für alle Organisationsentwicklungsprozesse zu Inklusion gelten und die Zusammenarbeit zwischen Prozessbegleiter*innen[1] und Geschäftsführung/Vorstand klären, unabhängig davon, ob die Prozessbegleiter*innen zur Organisation gehören oder als externe Personen hinzugezogen werden. Die Aushandlung zu den einzelnen Aspekten ist bereits Teil des angestrebten Inklusionsprozesses, da die Qualität der Zusammenarbeit und des Prozesses ausgelotet und vereinbart wird.

Die oberste Leitung (Geschäftsführung/Vorstand) sollte vor Beginn von internen inklusiven Prozessen die grundsätzliche organisationspolitische Entscheidung treffen, Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung zuzulassen. Zu dieser Vorüberlegung gehört auch die Klärung der Frage, inwieweit sich die Leitungsebene selbst mit dem Inklusionsthema identifiziert. Ein ausdifferenziertes Inklusionsverständnis wird sich im Prozessverlauf herausbilden.

Die im Folgenden beschriebenen Aspekte beziehen sich aufeinander und sollten in Übereinstimmung mit allen Beteiligten besprochen, abgestimmt und vereinbart werden. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass im Prozessverlauf der Bedarf entstehen kann, sich über einzelne Vereinbarungen nochmals zu verständigen und ggf. die Vereinbarung zu erneuern oder an neu gewonnene Erkenntnisse anzupassen.

## Verantwortung für Inklusionsprozesse

Koordinierungskreis

Im Rahmen des Modellprojekts wurde Inklusion als fachpolitisches Thema und gleichzeitig als Baustein der internen Organisationsentwicklung betrachtet. Die Verantwortung für die Umsetzung von Inklusion liegt daher grundsätzlich bei allen Beteiligten bzw. in allen Bereichen der Organisation. Daher ist es notwendig, eine Koordinationsgruppe bzw. Steuerungsgruppe für Inklusion einzurichten. Die beauftragten Prozessbegleiter*innen sollten genauso wie Vertreter*innen der Leitungsebene, Mitarbeitende und Zielgruppen Mitglieder der Gruppe sein. Die Schlüsselbereiche des Unternehmens sollten in dem Koordinierungskreis mitwirken. Die Koordinationspersonen haben nicht die Umsetzungsverantwortung. Sie regen viel eher Prozesse an, bündeln verschiedene Projekte, sorgen für Überblick, Transfer und Austausch und nehmen Anpassungen oder erforderliche Spezifizierungen vor. Dafür braucht es einen klaren Auftrag seitens der obersten Organisationsführung.

1 Prozessbegleiter*innen können einzelne Personen oder Gruppen sein, z. B. beauftragte Personen aus der Organisation, OE-Berater*innen, Organisationsentwickler*innen, fachliche Steuerungsgruppen.

Die Koordinationspersonen sollten mit Blick auf die interne Organisationsstruktur unabhängig agieren können. Sie arbeiten fach- und ebenenübergreifend. Sie sind direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand oder Präsidium zugeordnet. Je nach konkret vereinbartem Auftrag gehört die Planung und Steuerung von Prozessen zum Aufgabenprofil. Der Koordinierungskreis behält den Gesamtüberblick über die gezielt geplanten Aktivitäten rund um Inklusion und überprüft die Passung mit Blick auf die Gesamtstrategie der Organisation. Verschiedene Themenschwerpunkte der Organisation werden neu verknüpft und Maßnahmen fachlich begleitet. Auch die Prüfung, inwieweit die Prozesse und Projekte nach den Merkmalen von Inklusion realisiert werden, gehört zu den Aufgaben des Koordinierungskreises. Weitere Aufgaben sind die Sicherstellung von Beteiligungsprozessen, die Überprüfung messbarer Aspekte wie Barrierefreiheit oder die Senkung der Ausgleichsabgabe sowie Mittelakquise.

Inklusionsbeauftragte*r

Die Delegierung der Verantwortung auf eine Person als „Inklusionsbeauftragte*n" birgt dagegen die Gefahr, dass alle anderen Personen und Bereiche der Organisation das Thema „abgeben" und die eigene Umsetzungsverantwortung nicht wahrnehmen. Grundsätzlich gibt die oberste Organisationsführung das Signal, dass Entwicklung und Veränderung hin zu einer inklusiven Organisation die vereinbarte Leitidee ist und die Aktivitäten darauf ausgerichtet werden. Sie trägt die Verantwortung für die Zielrichtung und für die allgemeinen Prozessbedingungen. Sie vergibt das Mandat und legt Verantwortlichkeiten fest. Die Organisationsteile sind jeweils für die konkrete Umsetzung verantwortlich.

## Klarer Auftrag

eindeutige Auftragsklärung

Unklare Aufträge hemmen die Prozessarbeit. Daher brauchen Prozessbegleiter*innen durch die oberste Leitung einen klaren Auftrag, der gemeinsam abgestimmt worden ist. Die Verantwortung für eine eindeutige Auftragsklärung ist eine beidseitige Aufgabe. Der vereinbarte Auftrag wird in der Geschäftsordnung festgehalten. Die fachliche und methodische Konkretisierung und Ausdifferenzierung des Auftrags ist ein Prozess und findet gemeinsam mit den Prozessbeteiligten (z. B. der Steuerungsgruppe) statt.

Die Herausforderungen des Alltags können OE-Prozesse im Verlauf als Belastung oder als geringere Priorität erscheinen lassen. Gerade deshalb sind ein klarer Auftrag und die Einhaltung der geplanten Prozesslaufzeit wichtige Anker für alle Prozessphasen.

## Eindeutiges Mandat und Kompetenzzuschreibung

Handlungsspielräume

Es muss geklärt sein, dass die Prozessbegleiter*innen die eindeutige Befugnis haben, den vereinbarten Auftrag fachlich und methodisch zu gestalten und umzusetzen. Damit wird zudem transparent, welche Handlungsspielräume die Prozessbegleiter*innen in der Organisation bzw. bei der Gestaltung und Umsetzung der Prozesse und des Auftrags haben. Obwohl das allgemeine Bekenntnis für Inklusion auf Leitungsebene besteht, können sich im Verlauf aufgrund neuer Erkenntnisse über einzubeziehende Bereiche oder Personen bzw. veränderter Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse neue Anforderungen an dieses Mandat bzw. an die Kompetenzzuschreibung ergeben. Eine fehlende Klarheit

entfaltet in der Regel eine bremsende Wirkung. Daher sind Mandat und Kompetenzzuschreibung bei Bedarf zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dies sollte gemeinsam in der Steuerungsgruppe geschehen.

Vertrauensbasis

Die Arbeit der Prozessbegleiter*innen bedarf einer Vertrauensbasis bzw. eines Vertrauensvorschusses, da die Auswirkungen Einfluss auf z. B. die Kommunikation und Zusammenarbeit, Personalentwicklung und -bindung sowie viele weitere organisationsinterne Themen und Handlungsfelder nehmen werden.

In beinahe allen Veränderungsprozessen war zu beobachten, dass nach der Aufbauphase und der Umsetzung erster Aktivitäten und Maßnahmen durch stärkere Steuerungsaktivitäten der Leitungsebene die Dynamik in dem Entwicklungsprozess eingegrenzt werden sollte, um die Veränderungen auf ein kalkulierbares Maß für die bestehenden Strukturen zu bringen. Dadurch kann das Innovationspotential eingeschränkt werden. Die Zusammenarbeit sollte daher davon gekennzeichnet sein, dass ein Einvernehmen im Vorgehen abgestimmt wird und spontane bzw. personenfokussierte Richtungswechsel ausgeschlossen werden. Organisationsentwicklung unter der Leitidee Inklusion bedeutet stets gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln.

## Rollenklärung

Rollensicherheit

Prozessbegleiter*innen brauchen die Sicherheit, in welcher Rolle sie in allen Bereichen der Organisation bezogen auf die Inklusionsprozesse und deren Gestaltung auftreten und handeln können und dürfen. Es muss geklärt und festgehalten werden, welche Aufgaben mit der Rolle verbunden sind und welche nicht. Organisationsentwicklung gerade durch interne Personen bedingt aufgrund unklarer Rollen bzw. Rollenzuschreibungen sowie nicht eindeutiger Auftrags- wie Mandatsklärung oft Konflikte, die dann auch – unabhängig vom Mandat – auf eine persönliche Ebene übertragen werden können. Daher benötigen die Prozessbeauftragten hier Rollensicherheit.

## Organisatorische Reichweite prüfen – sowohl horizontal (Konkurrenz) wie vertikal (Hierarchie)

Die Bearbeitung von Querschnittsthemen, die in der Arbeit zu Inklusion unweigerlich entstehen, erfordert das Zusammenwirken zwischen Leitungskräften oder verschiedenen Fachbereichen/Abteilungen. Hier entsteht die Gefahr, dass der Einblick in andere Bereiche als Einmischung empfunden wird bzw. die Akzeptanz der Personen, die mit einem bestimmten Auftrag in der Organisation tätig sind (hier: Inklusionsprozesse initiieren), durch Leitungskräfte nicht gegeben ist.

„Inklusion bricht Führungsstrukturen auf"

In Organisationsentwicklungsprojekten ist die organisationsübliche Hierarchie nicht grundlegend, sondern die verantwortlichen Prozessbegleiter*innen übernehmen für den Entwicklungsprozess sowie dessen Verlauf eine hierarchische Verantwortung jenseits dieser Organisationshierarchie. Dies stellt immer auch ein Spannungsverhältnis dar, das die Inklusionsprozesse hemmen kann. Erforderlich sind daher klare Vereinbarungen zur Zusammenarbeit (siehe Mandatsklärung und eindeutige Festlegung des Auftrags und des Kompetenzrahmens).

## Ressourcen

Mitarbeiter*innen sind der Motor für die Umsetzung von Inklusion in Organisationen. Sie müssen mit Ressourcen ausgestattet werden, um die OE-Prozesse anregen, gestalten und begleiten zu können. Je nach Inklusionsprozess leiten sich Anforderungen an die Ausstattung mit Ressourcen ab (z. B. Qualifizierung, Stellenanteile, Handlungs- und Denkräume). Inklusive OE-Prozesse sind kreative Kooperationsprozesse mit verschiedenen Partner*innen, die Prozesswissen und Gestaltungskönnen erfordern.

strukturelle Verankerung

Insbesondere intern beauftragte Personen können Inklusionsprozesse nicht nebenbei oder zusätzlich („oben drauf") zum eigentlichen Arbeitsauftrag angemessen bearbeiten. Die Bearbeitung der Querschnittsaufgabe Inklusion (mit Blick auf Arbeitsfelder wie auch mit Blick auf innerorganisationale Strukturen und Prozesse wie Personalentwicklung, Kommunikation etc.) muss als Funktion mit Stellenanteilen ausgestattet werden, um die Koordination und strukturelle Verankerung sicherzustellen.

Für den kritischen diskursiven Austausch über das Projekt und den Entwicklungsprozess sind Reflexionsschleifen und -räume notwendig, um eine inhaltliche Tiefe zu ermöglichen.

## Kommunikations- und Entscheidungsregeln

transparenter Informationsfluss

Ein transparenter Informationsfluss über das Projekt bzw. die Prozesse muss sichergestellt werden. Verständliche Informationen sollten über eine verlässliche Informationsstruktur in die Organisation gehen. Ebenfalls muss vereinbart werden, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden bzw. wer entscheidungsbefugt ist. Diese Regeln müssen für alle transparent sein.

## Partizipative Gestaltung

Inklusionsprozesse sind immer partizipativ angelegt und erfordern die Beteiligung aller Gruppen und Ebenen der Organisation, um eine inhaltliche Vielfalt sicherzustellen. Hier bedarf es einer Moderations- und Methodensicherheit, um verschiedene Perspektiven wahrzunehmen und mit der Vielfalt zu arbeiten. Eckpunkte für die Umsetzung der Beteiligung müssen vereinbart werden (z. B. Festlegung, wer bereits an der Ziel- und Konzeptdiskussion des Projekts beteiligt ist).

## Phasenbezogenes Methodenset + Trainings- und Erprobungszeit

Motor für Inklusionsprozesse

Werkstatt-Treffen als Rahmen und Methode für den kritischen Austausch zwischen Personen mit dem Handlungsauftrag Organisationsentwicklung wirken als Motor für Inklusionsprozesse. Die gemeinsame Spiegelung der Aktivitäten, die Peerberatung und die Planung der nächsten Schritte ermöglichen u. a. einen kritischen Blick auf Strukturen, Handlungspraxis und die Kultur der eigenen Organisation. Die Anwendung von (partizipativen) Methoden gibt neue

Impulse und erhöht die eigene Methodensicherheit. Durch die Berücksichtigung von OE-Settings werden die Entwicklungsprojekte zu Inklusion abgesichert.

## Methodische Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschwindigkeiten

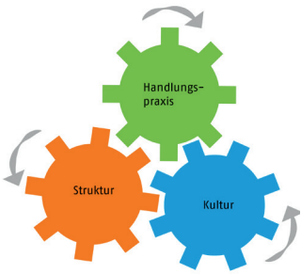
Aktivitätstempo

Jeder Entwicklungsprozess hat seine eigene Dynamik und Geschwindigkeit. Gerade wenn verschiedene Fachbereiche oder Abteilungen beteiligt sind, sollten Prozessbegleiter*innen die unterschiedlichen Geschwindigkeiten in der Erkenntnisgewinnung und Umsetzung wahrnehmen und zulassen können. Prozessbegleiter*innen selbst können, aufgrund ihrer intensiven Auseinandersetzung mit den Themen und der Planung der Inklusionsprozesse, ebenfalls ein anderes Aktivitätstempo entwickeln als die Organisation. Wichtig ist hier die gemeinsame kritische Reflexion über die Gründe für die unterschiedliche Dynamik und Geschwindigkeit.

Stillstandphasen

Es gibt in allen Prozessen (vermeintliche) Stillstandphasen bzw. Aktivitätsphasen. Es gilt, dies bewusst zu erkennen, zu thematisieren und Stillstandphasen beispielsweise für die Reflexion über gesetzte Ziele, Umsetzungsverantwortung oder Steuerung zu nutzen.

## Hinterfragen von Aktivitäten und Wirkweisen auf den Organisationsebenen Kultur – Struktur – Handlungspraxis




Inklusionsprozesse umfassen zumeist gleichzeitig alle drei Organisationsebenen Kultur – Struktur – Handlungspraxis. Daher sollten nicht nur auf einer Ebene Entwicklungen angeregt werden, sondern die beiden anderen Ebenen immer mitbedacht werden. Der stete systematische Blick auf alle drei Ebenen zeigt Bedarf und Potentiale für Maßnahmen auf. Jede Ebene für sich allein kann Teilprozesse tragen, aber auch Prozesse auf anderen Ebenen behindern.

## Fachlich-kritischer Blick von außen

Der fachlich-kritische Blick von außen auf Projektphasen und Entwicklungsverläufe unterstützt die Prozessreflexion. Er kann Prozesse sichtbar machen, spiegeln oder hinterfragen, was die Organisationsbeteiligten womöglich selbst nicht erkennen können oder wollen. Dies betrifft insbesondere „Organisationstabus“ oder „Organisationslegenden“, die häufig nicht thematisiert werden dürfen bzw. deren Thematisierung mit größeren Konflikten verbunden ist. Der Blick von außen kann einen angemessenen Umgang mit solchen Prozessen unterstützen.

## Evaluation

Inklusion kann nicht „erreicht“ werden. In allen Prozessen geht es um die aktive Auseinandersetzung und Annäherung zu dem umfassenden Referenzrahmen

Reflexionspunkte

Inklusion. In welchen Zeitabständen Prozess-Evaluationen[2] durchgeführt werden, muss individuell vereinbart werden. Im Verlauf des Prozesses sollten mehrere Reflexionspunkte gesetzt werden, um den Umsetzungsstand und die bereits erzielte Wirkung zu beschreiben.

Evaluation bei Inklusionsprozessen wird immer verstanden als Selbsteinschätzung und erforderlich für den eigenen Erkenntnisgewinn, nicht hingegen als kontrollierende Messung oder Beurteilung. Daher ist es wichtig, Evaluationsräume festzulegen, um die Entwicklungsprozesse einzuschätzen und (neue) Bedarfe festzustellen. Aus der Evaluation kann im Sinne eines fortlaufenden Prozesses ein neuer Kontrakt entstehen.

Ist Inklusion strukturell verankert (z. B. im Management-Review) ist sichergestellt, dass die Auseinandersetzung mit Inklusion und den dazugehörigen Dimensionen regelmäßig aktiv bearbeitet wird.

## Zwischenergebnisse zeitnah in Alltagshandeln übertragen

Alle Prozesse haben eine individuelle Entstehungs- und Reifezeit, aus der Ergebnisse abgeleitet werden können. Zunächst sollte immer Raum für die freie und zunächst auch ergebnisoffene[3] Entwicklung zugelassen werden, um zu beobachten und zu beschreiben, welche Wirkung sich entfaltet. Erst dann sollten erste Zwischenergebnisse in den Alltag übertragen werden; dies kann durchaus bereits während der Projektlaufzeit geschehen. Eine frühzeitige Einbeziehung von Qualitätsmanagementbeauftragten kann für den Transfer hilfreich sein. Hier ist ein kreatives Verständnis zu Innovation, Entstehungsprozess und Entwicklungsoffenheit aller Beteiligten die Voraussetzung.

2 Hier bieten die Materialien aus dem Handbuch verschiedene Möglichkeiten für die reflexive und (selbst)kritische Selbst- und Peerevaluation.

3 In OE-Prozessen zu Inklusion werden zu Beginn Ziele festgelegt, die durch Maßnahmen und Aktivitäten erreicht werden sollen. Dennoch entstehen in allen Entwicklungsprozessen Dynamiken, die es zunächst „ergebnisoffen“ zu beobachten und zu beschreiben gilt.

# Die Entwicklungswerkstatt

methodischer Rahmen

Das Format der Entwicklungswerkstatt bietet für längerfristig angelegte Prozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung einen guten methodischen Rahmen, um neue Ansätze und Entwicklungen in der Sozialen Arbeit zu erfassen und in die Organisation zu übertragen. Inklusion als komplexes Querschnittsthema kann nicht allein von einzelnen Personen oder Organisationsteilen bearbeitet werden, sondern erfordert ein Zusammenspiel verschiedener Akteur*innen mit Hilfe eines methodischen Rahmens. Dabei stellt Inklusion hohe Anforderungen an die Organisation, denn unterschiedliche Fachbereiche, Ebenen und Mitarbeitende müssen für die gemeinsame Zielsetzung sensibilisiert, geschult und bei der Umsetzung unterstützt werden. Die Auseinandersetzung mit und Verwirklichung von Inklusion fordert neue fachliche und organisatorische Ansätze.

Entwicklungsstrategie

Gegenstand der gemeinsamen Arbeit in der Entwicklungswerkstatt ist eine spezifische fachliche Entwicklungsstrategie, mit der man an einer begrenzten Zahl von Standorten den Aneignungs- und Implementationsprozess plant, umsetzt, begleitet und evaluiert.

Die Entwicklungswerkstatt handelt auf drei Ebenen, die miteinander verknüpft werden:

- **Diskurs zur fachlichen Weiterentwicklung,** über den ein neuer Ansatz bzw. eine fachliche Innovation aufgenommen und in den jeweiligen fachlichen Kontext übertragen und erprobt wird
- **Einrichtungsbezogene bzw. standortbezogene Entwicklung** der Organisation und ihrer Strukturen im Zuge der Umsetzung
- Intensiver gemeinsamer **Austausch über Bedingungen und Umsetzungsprobleme** durch die Reflexion der erreichten Ergebnisse

gegenseitiges Lernen

Die Entwicklungswerkstatt ermöglicht einen intensiven Austausch und somit ein gegenseitiges Lernen (insbesondere über Umsetzungsvarianten) der teilnehmenden Organisationen sowie eine themenbezogene Qualifizierung. Die Vorbereitung und Moderation sollte durch prozesserfahrene Personen erfolgen bzw. durchgeführt werden. Der kritische Blick von außen dient dazu, Reflexion und damit Korrektur anzubahnen sowie die inklusive Qualität von Prozessen zu überprüfen. Anhaltspunkte für die inklusive Qualität sind beispielsweise in den Merkmalen für Inklusionsprozesse beschrieben.

inklusive Qualität

## Aufbau der Entwicklungswerkstatt

Werkstatt-Treffen

Zentrales Instrument sind regelmäßig durchgeführte Werkstatt-Treffen, in denen der Arbeitsgegenstand der Entwicklungswerkstatt unter unterschiedlichen fachlichen Aspekten diskutiert wird. Hierbei werden auch angrenzende Fachgebiete bzw. -themen mit in den Blick genommen. Durch fachliche Impulse werden die Teilnehmer*innen angeregt, sich über Inklusion und einen operativen Inklusionsbegriff auszutauschen und zu verständigen. Mit Hilfe von partizipativen Methoden bearbeiten und gestalten die Teilnehmer*innen ihre Inklusionsvorhaben. Hierbei sichert die Moderation das methodische Vorgehen und die Prozessqualität ab. Über geeignete Formate bietet sie die Möglichkeit, die Reflexionsqualität im Sinne einer „(selbst)kritischen Tiefe“ herzustellen. Werkstatt-Treffen haben einen aktiven Workshop-Charakter.

Projektmanagement- und Planungstechniken

Projektplanungsübersicht

Die standortbezogene Projektentwicklung, Übertragung, Erprobung und Verankerung wird mit Unterstützung von gezielt ausgesuchten und angepassten Instrumenten des Projektmanagements unterstützt. In der Entwicklungswerkstatt werden Projekte zur Umsetzung des Ansatzes bzw. von bestimmten Aspekten des Ansatzes initiiert und erprobt. Verbunden hiermit sind die Vermittlung von Projektmanagement- und Planungstechniken sowie weiterer unterstützender Instrumente und Methoden. Dies umfasst eine aus einer differenzierten Zielplanung abgeleitete Projektplanungsübersicht, die mit Beratungsunterstützung erarbeitet und fortgeschrieben wird. Durch Diskussion, gemeinsame Auswertungen und die Dokumentation der erreichten Ergebnisse wird die Reflexion von förderlichen und hinderlichen Umsetzungsbedingungen unterstützt. Des Weiteren wird zur Dokumentation und zur gezielten Begleitung das Instrument des Statusberichtes eingeführt. Anhand dessen können der Umsetzungsstand, die durchgeführten Arbeitsschritte, die Abweichungen von der Projektplanung (inkl. der benötigten Ressourcen) nachvollzogen, überprüft und ggf. eine Nachsteuerung bzw. eine Anpassung des Projektplanes eingeleitet werden. Dieses Vorgehen ist verbunden mit einer gezielten Reflexion über förderliche und hindernde Bedingungen in der Umsetzung.

Die Entwicklungswerkstatt sollte um Standortbesuche zur Projektbegleitung ergänzt werden. Gerade die einrichtungsbezogenen Standortbesuche durch die Organisationsberater*innen ermöglichen eine gezielte Unterstützung der Entwicklungsarbeit und eine vertiefte Problembetrachtung (z. B. bezüglich Umsetzungsproblemen, Strukturproblemen u. a. m.). Die Form der fachlichen Begleitung über Vor-Ort-Beratung und gemeinsame Workshops ermöglicht einen doppelten Lernprozess der verantwortlichen Gestalter*innen. Bei der konkreten Umsetzung in der eigenen Organisation werden sie auf Wunsch fachlich beraten und können die Effekte und Erfahrungen besprechen. Im Rahmen der Werkstatt-Treffen haben sie die Möglichkeit, mit Peers frei und diskursiv sowie mit einem räumlichen Abstand an ihren Fragestellungen zu arbeiten. Die Standorte lernen dabei voneinander und alternative Handlungsformen kennen.

## Voraussetzungen zur Arbeit mit der Entwicklungswerkstatt

Die Teilnehmer*innen sollten die Bereitschaft haben

- zur fachlichen Innovation,
- zu organisatorischen Veränderungen (mit externer Unterstützung),
- zu Transparenz und Reflexion der eigenen Entwicklungsschritte und deren Überprüfung durch Dritte,
- zum Einlassen auf andere Umsetzungswege und Vorgehensweisen und
- eine entsprechende zeitliche Ressource zur Verfügung zu stellen.

Es sollten zwei Personen je Standort teilnehmen, die über eine ausreichende Kompetenz und Befugnis bezüglich der Planung und Umsetzung verfügen. Bewährt hat sich die Kombination einer Entscheiderperson und einer Person aus der konkreten Umsetzungsebene. Auf diese Weise wird abgesichert, dass die in den Werkstatt-Treffen geplanten Maßnahmen vor Ort auch tatsächlich umgesetzt werden können. Im Modellprojekt hatten diese Personen zumeist auch die Rolle der Prozessbegleiter*innen vor Ort inne.

Die Zusammenarbeit zu Inklusion wird sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und erfordert eine langfristige Verbindlichkeit und Kontinuität. Jährlich sollten zwei bis drei Werkstatt-Treffen á zwei Tage eingeplant werden, um die Organisationsentwicklungsprozesse gut begleiten zu können.

Optimal ist es, wenn an den Standorten mindestens zwei bis drei Organisationseinheiten eingebunden werden, die in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig sind (z. B. Einrichtungen der Behindertenhilfe und Betreuungseinrichtungen aus dem Bereich Altenhilfe oder Kindertagesstätten). Auf diese Weise können die erarbeiteten Ansätze von Anfang an fachübergreifend durchdacht und geplant werden.

## Werkstatt-Etikette

- → Seien Sie kreativ!
- → Aufmerksam sein für neue Ideen und Fragen!
- → Wechseln Sie das Thema/die Idee, wenn Ihnen nichts Neues mehr einfällt!
- → Ergreifen Sie alle guten Ideen und halten Sie sie fest!
- → Eigene Sichtweisen einbringen!
- → Hinhören und verstehen!
- → Sprechen und hören mit Herz und Verstand
- → Malen, kritzeln, schreiben – alles ist erlaubt!

# Werkstatt-Treffen

In der Entwicklungswerkstatt wird mit den Erfahrungen unterschiedlicher Standorte/(Fach)Bereiche gearbeitet, die sie in ihrer „Arbeitsrealität" machen und dokumentieren. Im Rahmen der Entwicklungswerkstatt gibt es mehrere Werkstatt-Treffen. Der Ablauf der Werkstatt-Treffen ist vom grundlegenden Aufbau zwar immer ähnlich, jedoch wird er in seiner Intensität und Länge stets an die Bedarfe der Teilnehmer*innen (TN) angepasst.

In der Vorbereitungsphase bereitet ein Team aus externen Prozessbegleiter*innen das jeweilige Werkstatt-Treffen didaktisch und methodisch vor. Aus dem Gesamtprozess heraus wird ein thematischer Schwerpunkt definiert.

Phase 1: Während dieses Schrittes geht es vor allem darum, die Teilnehmer*innen auf die gemeinsame Arbeit einzustimmen. Ablauf und Inhalt des Werkstatt-Treffens werden vorgestellt und mit den TN abgestimmt.

Phase 2: Die TN erläutern jeweils, was seit dem letzten Treffen an ihrem Standort geschehen ist, was erfolgreich und auch was weniger erfolgreich war. In diesem Schritt geben sich die Peers gegenseitig ein erstes Feedback und nutzen die gemeinsame Expertise, um Probleme an den unterschiedlichen Standorten zu analysieren und, wenn möglich, Lösungsvorschläge zusammen zu erarbeiten.

Phase 3: Es folgt ein fachlicher und methodischer Input der Prozessbegleiter*innen.

Phase 4: Die TN arbeiten zum Schwerpunktthema des Werkstatt-Treffens mit den vorgestellten Methoden. Auf diese Weise verbinden sie Thema und Methoden mit ihren Erfahrungen und ihrer Expertise.

Phase 5: Die Ergebnisse der Arbeitsphase sowie die Arbeit mit den Methoden werden im Plenum reflektiert und diskutiert.

Phase 6: Gemeinsam werden Anpassungs- und Übertragungsmöglichkeiten erörtert. Über die Anwendung und Erprobung am eigenen Standort bzw. im eigenen Bereich entscheiden die Teams individuell für sich.

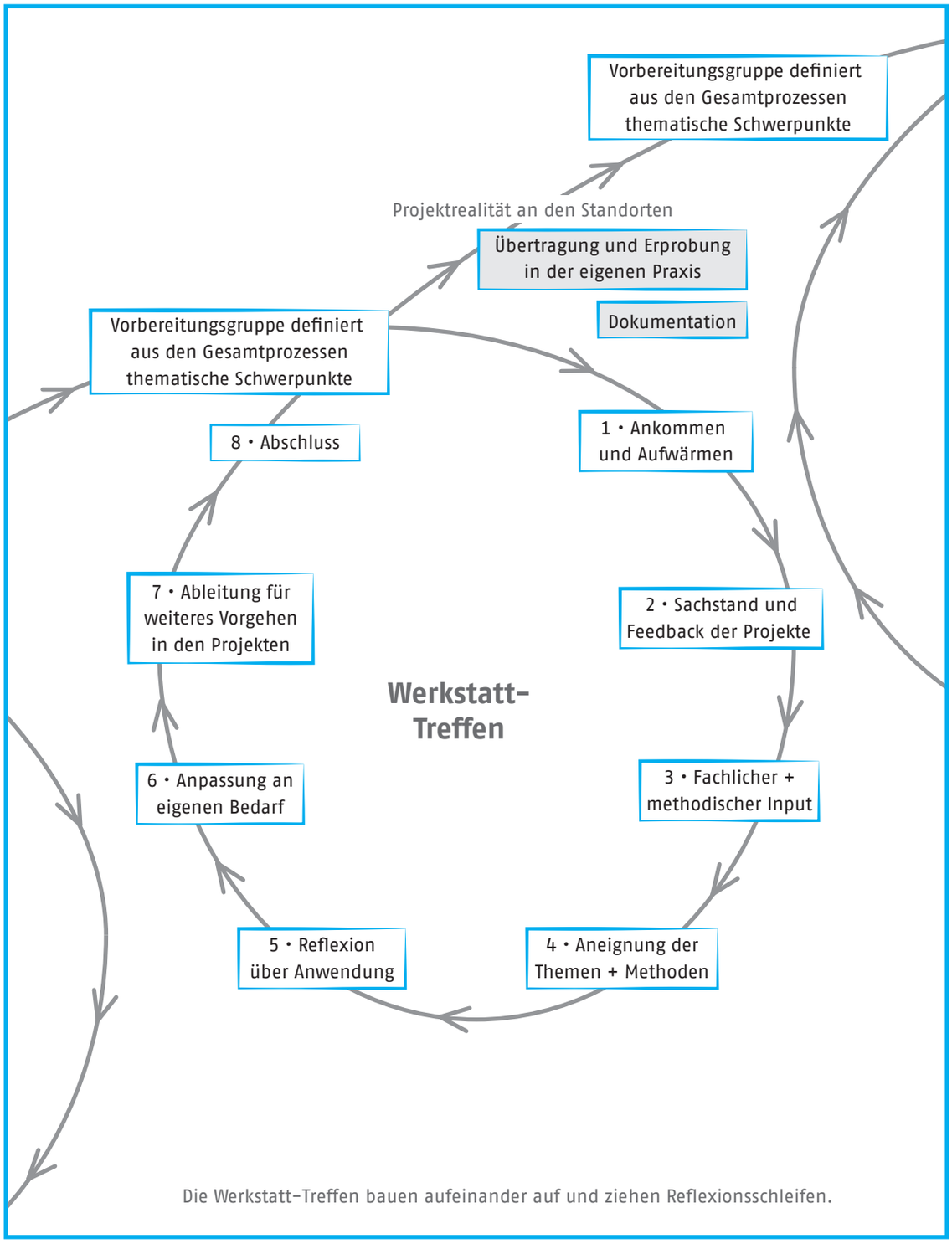
Phase 7: Es werden Ableitungen für das weitere Vorgehen in den Projekten erarbeitet und festgehalten.

Phase 8: Das Werkstatt-Treffen wird noch einmal inhaltlich und methodisch im Plenum reflektiert und dann beendet.

---- Ende des Werkstatt-Treffens -----

Die teilnehmenden Teams übertragen und erproben an ihren Projektstandorten bzw. in ihren Bereichen die für sie relevanten Inhalte, Methoden und Instrumente und dokumentieren ihre Erfahrungen für das nächste Werkstatt-Treffen.

Der Kreislauf beginnt von vorn. Die Prozessbegleiter*innen nehmen aus der Gesamtperspektive die dokumentierten Ergebnisse und Bedarfe der TN in die Planung für das nächste Werkstatt-Treffen auf.




Die Werkstatt-Treffen bauen aufeinander auf und ziehen Reflexionsschleifen.

# Kollegiale Beratung

**Reflexionsinstrument**

Kollegiale Beratung ist ein Reflexionsinstrument zur Bearbeitung von Fragen und Problemen der beruflichen Tätigkeit. Die eigene Praxis wird mit Hilfe von Kolleg*innen reflektiert und ggf. verändert. Sie kann darüber hinaus auch als Methode bei Fragen zur inhaltlichen oder organisatorischen Entwicklung oder bei strategischen Überlegungen eingesetzt werden. Daher eignet sie sich auch, um beispielsweise Vorhaben wie ein Inklusionsprojekt in der Planungsphase kritisch zu begleiten. Kollegiale Beratung ist eine Methode zur gezielten Weiterentwicklung der eigenen Arbeit bzw. der Arbeit einer Gruppe. Die Kompetenzen und Perspektiven anderer Kolleg*innen werden mit einbezogen und dadurch die eigenen und auch die der Kolleg*innen erweitert.

**Gruppenarbeitsprozesse**

Kollegiale Beratung initiiert oder fördert Gruppenarbeitsprozesse auf der inhaltlichen Ebene. Da sich die Beteiligten in unterschiedlichen und wechselnden Rollen begegnen, erhalten sie über diese „Rollendifferenzierung" eine größere Rollenkompetenz. Voraussetzung ist eine Atmosphäre, die die eigene und gemeinsame Reflexion über diese verschiedenen Parts zulässt.

**mehrdimensionale Blick**

Der Prozess und das Ergebnis von Kollegialer Beratung münden in neue Formen von Selbstorganisation des Einzelnen, der Gruppe oder der Organisation. Das Erfahren der eigenen Veränderungsfähigkeit über die Kollegiale Beratung kann das Gestalten und Beeinflussen von Veränderungen in der Großorganisation erleichtern. Einseitige oder eindimensionale Sichtweisen und Zuschreibungen werden aufgelöst bzw. erweitert. Der mehrdimensionale Blick und die daraus entstandenen (neuen) Erkenntnisse bieten die Gelegenheit, verschiedene Modelle oder Optionen mit Möglichkeiten und Grenzen durchzuspielen. Die Vielschichtigkeit der Realität(en) kann auf diese Weise erfasst werden.

**Klärung des Kontextes**

Vor der Durchführung von Kollegialer Beratung sind insbesondere zur Klärung des Kontextes folgende Punkte zu beachten:

- Wie ist es zu dieser Verabredung gekommen?
- Zu welchem Thema soll die Beratung stattfinden?
- Mit welchen weiteren beteiligten Personen soll die Kollegiale Beratung stattfinden?
- In welchem Verhältnis stehe ich zu den anderen Beteiligten (direkte Kolleg*innen oder Kolleg*innen aus anderen Abteilungen/Organisationsbereichen; Vorgesetzte und/oder Untergebene)?

**innere Einstimmung**

Alle beteiligten Personen sollten sich über folgende Fragen – sozusagen als innere Einstimmung – im Klaren sein:

- Habe ich Erwartungen und wie sehen diese aus?
- Wie drängend sehe ich mein Thema?
- Warum will ich mich beraten lassen?
- Bin ich offen für diese Form von Beratung?
- Bin ich bereit, mein Wissen oder meine Fragen für die Probleme und Themen der anderen einzubringen?
- Welches Interesse habe ich an den Problemen und Themen der anderen?
- Stehen deren Themen und Fragen in einem Zusammenhang mit meiner eigenen Arbeit?

Vereinbarungen

Diese Vereinbarungen zum Rahmen sollten bei der Durchführung von Kollegialer Beratung auf jeden Fall abgestimmt werden:

- Zeitdauer insgesamt sowie der einzelnen Schritte und Phasen
- Das Thema steht im Mittelpunkt.
- Die „systemische Brille“ muss aufgesetzt werden, um verschiedene Perspektiven einzubringen.
- Feedbackrunden vereinbaren
- Vertraulichkeit wahren

Treten während einer Beratungssituation persönliche Konflikte oder Probleme auf, die in der Beratungssituation nicht aufgefangen oder besprochen werden können, müssen diese danach behandelt werden. Nach der Beratungssituation sollte vereinbart werden, wie weiter damit umgegangen wird.

# Kollegiale Beratung

Die Methode der Kollegialen Beratung wurde im Rahmen der Arbeit an den Projektplanübersichten der einzelnen Modellstandorte angewendet. Ein Beratungsdurchlauf dauert ca. 45 Minuten. Es gibt drei bzw. vier verschiedene Rollen bei der Durchführung der Kollegialen Beratung:

1. Die Person/das Team, die/das das Thema einbringt und das Problem benennt
2. Die beratende*n Person*en
3. Eine*n Zeitnehmer*in
4. Optional weitere Beobachter*innen

Die Rollen werden zu Beginn eines jeden Beratungsdurchlaufs vergeben.

## Aufgabe

Die Teams erläutern nacheinander den aktuellen Stand ihrer Projektpläne zu ihrem Inklusionsvorhaben. Jedes Team stellt Inhalt, Bearbeitungsstand und bestehende Herausforderungen dar. Es erhält dazu nach einem festen Ablauf Rückmeldungen und Ideen des beratenden Teams.

## Ziele

- ⇨ Klarheit zum eigenen Vorhaben durch die Darstellung und Erläuterung
- ⇨ Feedback zum geplanten Vorhaben erhalten
- ⇨ Ideen, Lösungsvorschläge und neue Impulse zur Weiterarbeit an der Projektplanübersicht erarbeiten
- ⇨ Gemeinsamkeiten erkennen bezogen auf Inklusionsvorhaben und Herausforderungen

## Ablauf

1. Das erste Team erläutert sein Vorhaben mit Bearbeitungsstand und Herausforderungen (5 Min.).
2. Das beratende Team sagt, was es gehört hat (5 Min.).

   Hier findet noch keine Beratung oder Diskussion statt!
3. Das erste Team korrigiert und ergänzt das Gesagte (5 Min.).
4. Das beratende Team macht Vorschläge, äußert neue Ideen und gibt Hinweise (5 Min.).

5. Es findet ein Gespräch zwischen den beiden Teams zu den Vorschlägen, Ideen und Hinweisen statt (10 Min.).

Bitte beachten, dass die Redeanteile ausgewogen sind.

6. Das erste Team gibt eine Rückmeldung dazu, wie es jetzt mit dem Vorhaben weitergehen kann, was neu überlegt und was getan werden muss (5 Min.).

7. Die Beratungsrunde ist beendet.

Alle Beteiligten geben ein Feedback zum Beratungsverlauf. Die gemeinsame Auswertung erfolgt unter der Fragestellung, wie sich alle als Team, als beratendes Team, als Zeitnehmer*in und als Beobachter*in erlebt haben. Weitere Fragen sind z. B., was das Ergebnis oder die Erkenntnis jeweils für die weitere Arbeit bedeutet.

# Projektdokumentation

verschiedene Instrumente

Die fortlaufende Dokumentation des Inklusionsprojekts findet über verschiedene Instrumente wie die Projektplanübersicht (PPÜ), das Reflexions-Raster, die Statusberichte, Projektplakate und Protokolle der Werkstatt-Treffen oder Steuerungsrunden statt. Je nach Anlass oder Projektstand können diese Instrumente einmalig oder regelmäßig angewendet werden. Sie helfen dabei, die Projektaktivitäten zu erfassen, zu beschreiben und eine inhaltliche Vergewisserung vorzunehmen. Diese Darstellungen können allen in der Organisation zur Verfügung gestellt oder bei Präsentationen und Veranstaltungen verwendet werden. Somit wird der Inklusionsprozess transparent gemacht.

qualitative Aussagen und Bewertungen

PPÜ und Statusberichte sind zudem Steuerungsinstrumente, um zu analysieren, wo nachgesteuert bzw. wo die oberste Leitung der Organisation (i. S. von Vorstand, Geschäftsführung) wieder stärker involviert werden muss. Sie sind ein immanenter Bestandteil des Projektmanagements und als Grundvereinbarung der Leitfaden für das Projektvorgehen. Im Projektverlauf können daher regelmäßig (z. B. halbjährlich) erstellte Statusberichte hilfreich sein. Ideal ist es, wenn die Statusberichte gemeinsam als Team erstellt werden. Es sollten bereits hier qualitative Aussagen und Bewertungen dokumentiert werden. In der Regel wird in der Umsetzungsphase nicht zeitgleich an allen Teilzielen gearbeitet, daher wird im Statusbericht zumeist auf ein oder zwei Teilziele fokussiert.

## Zweck der Dokumentation

Im Alltagshandeln wird die Dokumentation oftmals als eine zusätzliche Arbeit erlebt, die man nur „schnell abhaken" möchte. Außerdem hat sich im Modellprojekt gezeigt, dass die Frage, wie die tatsächliche *Prozessqualität* mit den verschiedenen Instrumenten abgebildet werden kann, immer wieder eine wichtige Rolle spielt. Diese Form der Berichterstattung über den Sachstand der Projektumsetzung sollte daher thematisiert werden. Die Prozessverantwortlichen sollten sich über die Anforderungen an und die Verwendung der Dokumentation auseinandersetzen und Antworten auf die Frage finden, wer etwas davon hat und wofür die Dokumentation im eigenen Kontext und Projektverlauf hilfreich sein kann. Was kann darüber abgebildet, gelernt und weiterentwickelt werden? Die Beantwortung dieser Fragen entscheidet über die Verwendung der hier angebotenen Instrumente – insbesondere des Statusberichts. Trotz des kritischen Blicks auf diese Form der Dokumentation können die Beschreibungen in den Statusberichten später die Basis für die Evaluation sein oder Argumente für Änderungen in der Planung liefern.

## Alternativen zur Dokumentation

Alternativ hat sich gezeigt, dass regelmäßige Treffen und der direkte persönliche Austausch, die Kollegiale Beratung sowie eine angeleitete Diskussion sehr gut geeignet sind, um zu reflektieren, sich zu orientieren und die Zielrichtung zu überprüfen.

moderierter Austausch und Reflexionsprozess

Wenn Organisationen für ihre Inklusionsprojekte die Entwicklungswerkstatt etablieren, findet hier ein moderierter Austausch und Reflexionsprozess statt, der zum Beispiel die Prozessqualität der Projekte kritisch hinterfragt und sichtbar macht. Die wesentlichen Diskussionspunkte und Ergebnisse werden festgehalten und gemeinsam die nächsten Schritte erarbeitet. Der Zweck ist der gemeinsame Rückblick, das gemeinsame Überprüfen, Erarbeiten und Vereinbaren. Im Modellprojekt hat sich gezeigt, dass das intensive Arbeiten mit den Peers und der externen Moderation ideengebend und sehr hilfreich ist, um das eigene Vorgehen vertieft zu betrachten und neu zu bewerten. Die sich neu ergebenden Erkenntnisse und Lerneffekte können sich beispielsweise in der PPÜ widerspiegeln.

Statusbericht Nr. ___ vom _____

| Modell-Standort | |
|---|---|
| **Teilziel gemäß PPÜ**<br>Auf welches Teilziel bezieht sich die folgende Darstellung? | |
| **Zeitraum der Umsetzung**<br>In welchem Zeitraum und mit welchem Zeitumfang wurde die Aktivität umgesetzt? | |
| **Beteiligte an der Umsetzung**<br>Welche unterschiedlichen Gruppen/Personen haben an der Umsetzung mitgewirkt? | |
| **Aktivität gemäß PPÜ**<br>Welche konkrete Aktivität wird hier beschrieben?<br>Es ist ausreichend, 1 – 2 Aktivitäten vertieft zu beschreiben. | |
| **Methodisches Vorgehen**<br>Wie wurde etwas getan?<br>z. B. Anwendung von Methoden, die auf Partizipation, Vielfalts-orientierung, Perspektiv-wechsel , Empowerment usw. ausgerichtet sind. | |

Kopiervorlage

© AWO Bundesverband e. V.

Statusbericht Nr. ___ vom _____

| | |
|---|---|
| **Ergebnis der Vorgehensweise**<br>Welche Neuerung/ Weiterentwicklung hat sich durch die Vorgehensweise ergeben? | |
| **Hinderliche Faktoren**<br>Was hat die Umsetzung der Aktivität behindert? | |
| **Förderliche Faktoren**<br>Was hat die Umsetzung der Aktivität befördert? | |
| **Weiteres Vorgehen**<br>Welche weiteren Aktivitäten sind in Bezug auf das Teilziel geplant? | |
| **Annahmen**<br>Welche gesellschaftlichen Wirkungen sind ggf. zu erwarten? | |

Über den Statusbericht soll auch immer die Wirkungsdimension der Aktivitäten erfasst werden. Diese sind Input (orangefarben), Output (fliederfarben), Outcome (blau) und Impact (grün). Die Beschreibung von hinderlichen und förderlichen Faktoren benennt Rahmenbedingungen, auf die die Prozessbeteiligten während der Umsetzung getroffen sind.

© AWO Bundesverband e. V. Kopiervorlage

# Reflexions-Raster Inklusion

Projektaktivitäten und Wertekategorien

Der Anspruch im Rahmen des Modellprojekts war, stets eine systematische Analyse des Vorgehens und der Beschreibung der Effekte durch die jeweiligen Aktivitäten vorzunehmen. Der Statusbericht bietet dafür eine Möglichkeit dieser Beschreibung und bildet den Sachstand zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Das hier vorgestellte Reflexions-Raster Inklusion geht noch einen Schritt weiter. Es bietet die Möglichkeit, die Verbindung herzustellen zwischen den Projektaktivitäten und den Wertekategorien von Inklusion. Es hilft, den Blick dafür zu schärfen, inwiefern die durchgeführten Aktivitäten mit Inklusion zu tun haben.

Die Arbeit mit dem Reflexions-Raster bringt insbesondere das Verständnis zum Ausdruck, dass Inklusion ein Prozess ist, der nach jeweils operationalisierten Merkmalen gestaltet wird. In der Anwendung des Reflexions-Rasters wird in drei Analyseschritten vorgegangen:

- Eigene Selbstvergewisserung und Verortung
- Kritischer Austausch und Spiegelung mit und durch Peers
- Bündelung der Erkenntnisse und Festlegung weiterer Schritte

kontext- und schwerpunktabhängig

Die in dem Raster verwendeten Begriffe haben sich im Verlauf des Modellprojekts als zentrale Wertekategorien von Inklusionsprozessen herausgebildet: Vielfalt, Partizipation, Wertschätzung, Selbstbestimmung und die methodische Qualität. Da Inklusion nicht durch wenige Begriffe definierbar ist, sondern immer kontext- und schwerpunktabhängig ist, bilden die hier genannten Begriffe die Diskursaspekte zum Inklusionsverständnis des Modellprojekts ab. Diese Begriffe werden in Beziehung gesetzt zur Organisationskultur, zur Organisationsstruktur und zur Handlungspraxis. Inklusive Prozesse in den Organisationsbereichen müssen immer diese drei miteinander verzahnten Dimensionen berücksichtigen. Die Kultur bildet die Einstellung der Organisation und der darin wirkenden Personen ab, die Struktur fokussiert auf Rahmenbedingungen und Standards der Organisation und die Handlungspraxis beschreibt die konkreten Aktivitäten.

Strukturieren und Reflektieren

Das Reflexions-Raster ist ein Instrument zum Strukturieren und Reflektieren über die inklusive Umsetzung von Teilzielen bzw. Inklusionsprozessen. Das Instrument unterstützt dabei, eine Zielschärfung und -überprüfung mit den Perspektiven Kultur – Struktur – Handlungspraxis sowie Vielfalt, Partizipation, Wertschätzung, Selbstbestimmung und methodische Qualität vornehmen zu können. Es kann im Rahmen eines gemeinsamen Treffens der Prozessbegleiter*innen und/oder Umsetzer*innen der verschiedenen Inklusionsvorhaben innerhalb einer Organisation bzw. in verschiedenen Organisationen angewendet werden. Alle Beteiligten bringen dazu ihren aktuellen Statusbericht mit.

# Reflexions-Raster Inklusion

## Aufgabe

Die Statusberichte der Inklusionsprojekte (z. B. der verschiedenen Organisationsbereiche oder Einrichtungen) dienen als Diskussionsgrundlage der Feedbackgespräche zwischen Peers. Peers sind hier die Prozessbegleiter*innen bzw. Umsetzer*innen der verschiedenen Organisationsteile oder Einrichtungen, die für ihren Bereich Projektpläne zu Inklusion erstellt haben und mithilfe des Statusberichts den Bearbeitungsstand an die Steuerungsgruppe der Organisation zurückgeben. Die Peers unterstützen sich darin, das eigene Handeln und die Beschreibung dessen zu fokussieren.

## Ziele

- ⇨ Klarheit gewinnen über die Verbindung der Wertekategorien von Inklusion und den Projektaktivitäten
- ⇨ Feedback zum Projektvorgehen und zu den Effekten erhalten, wie es über den Statusbericht abgebildet ist
- ⇨ Leerstellen erkennen und weitere Schritte ableiten
- ⇨ Qualitative Arbeit mit den Statusberichten reflektieren
- ⇨ das operative Inklusionsverständnis weiterentwickeln
- ⇨ zu den Wertekategorien verständigen

## Ablauf

1. Die Moderation erläutert das Reflexions-Raster und den Ablauf der folgenden Übung (5 Min.).

2. Je zwei Standorte bzw. Projektteams bilden eine Reflexionsgruppe. Die beiden Teams tauschen ihre Statusberichte zum aktuellen Stand ihrer Projekte aus. Jedes Team liest den Bericht des anderen Teams (10 Min.).

3. Die Teams erläutern sich gegenseitig, was sie aus den Statusberichten herauslesen (10 Min.).

4. Nacheinander füllen die beiden Teams gemeinsam zu jedem Statusbericht ein Reflexions-Raster Inklusion aus. Dabei achten sie darauf, zunächst nur die Beschreibungen in das Reflexions-Raster einzuordnen, die tatsächlich im Statusbericht benannt sind. Es sollte nichts ergänzt werden, das nicht im Statusbericht erfasst ist (20 Min.).

5. Gemeinsam betrachten die Teams die Reflexions-Raster und tauschen sich dazu aus (15 Min.). Mögliche Fragen können sein:

   - Welche Leerstellen ergeben sich?
   - Welche Wertekategorien werden berücksichtigt? Welche nicht?
   - Was folgt daraus?
   - Inwiefern sind die Inklusionsprojekte inklusiv gestaltet und lassen sich an den Wertekategorien messen?

- Was haben wir nicht gemacht bzw. außer Acht gelassen?
- Was muss eingetreten sein, damit z. B. Vielfalt gelebt wird?

6. Die Teams halten für sich wesentliche Punkte des Austauschs fest. Die Teams ziehen jeweils für ihr Projekt ein Fazit (5 Min.).

7. Die Moderation bittet alle Reflexionsteams zum gemeinsamen Austausch.

   (Vorab kann auch eine kurze Pause stattfinden ☺ ).

8. Die Ergebnisse (z. B. wesentliche Punkte, das Fazit) der Reflexionsgruppen werden im Plenum präsentiert (je Team 5 Min.).

9. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden benannt und Erklärungsansätze formuliert (15 Min.).

10. Vereinbarungen und Verabredungen für das weitere Vorgehen werden getroffen und durch die Moderation festgehalten (10 Min.).

# Reflexions-Raster Inklusion

| | Organisationskultur | Organisationsstruktur | Handlungspraxis |
|---|---|---|---|
| Vielfalt | | | |
| Partizipation | | | |
| Wertschätzung | | | |
| Selbstbestimmung | | | |
| Methodische Qualität | | | |

1. Analyse des Statusberichts anhand dieser Wertekategorien von Inklusion und den Organisationsdimensionen
2. Wo ergeben sich Leerstellen?
3. Wie werden diese begründet?
4. Was folgt daraus?

© AWO Bundesverband e.V.

Kopiervorlage

# Evaluation

Analyse und Einschätzung der Arbeit

Die Evaluation ist eine kritische Analyse und Einschätzung der Arbeit. Im Rahmen der Inklusionsprozesse ist die Evaluation in erster Linie als ein weiterer gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen, um die eigene Handlungsfähigkeit zu verbessern. Dies setzt bei allen Beteiligten einen offenen und selbstkritischen Blick voraus. Er braucht eine Sensibilisierung, um die Veränderungen wahrnehmen und beschreiben zu können. Und es bedarf auch hier wieder des Austauschs und der Auseinandersetzung mit verschiedenen Perspektiven. Der Dialog zählt!

Die Evaluation kann zu unterschiedlichen selbstgewählten Zeitpunkten im Prozessverlauf stattfinden. Dabei geht es um diese Aspekte:

- **Überprüfen**, inwieweit das Vorhaben und Vorgehen so umgesetzt werden konnte wie ursprünglich geplant
- **Erkennen,** was sich zwischenzeitlich bei der Umsetzung oder Rahmenbedingungen geändert hat
- **Sichtbarmachen** der Wirkung des Projekts auf die Beteiligten, auf Mitarbeitende oder Zielgruppen
- Erarbeitung von **Ableitungen und Vereinbarunge**n für das weitere Vorgehen

Verbesserung

Das Ziel ist somit immer die Verbesserung der eigenen Handlungsfähigkeit.

Das Ziel von Evaluation ist, qualitative Aussagen zu erhalten. Diese bieten wichtige Anhaltspunkte, sowohl für die Bewertung der bisher durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten bezogen auf die entsprechenden (Teil)Ziele der Projektplanungsübersicht wie auch für die inhaltliche Fortentwicklung des Projekts über die Projektlaufzeit hinaus.

Ausschnitte des Projekthandelns

Der Fokus der Evaluation sollte auf den Teilzielen liegen, die tatsächlich im Projekt bearbeitet wurden. Die Selbstevaluation beschränkt sich daher bewusst auf Ausschnitte des Projekthandelns. Handeln (= Input) und ausgelöste Resultate (= Output) und daraus entstandene weitere Wirkungen (= Outcome) können genau beschrieben und kritisch bewertet werden. Der Fokus und die selbstgesetzten Kriterien werden zuvor gemeinsam mit den Evaluationsbeteiligten an den Standorten festgelegt und bilden den Maßstab für die Bewertung. Inklusion als dynamischer Prozess und insbesondere als Verständigungsprozess bedeutet, den Fokus eher auf Prozessmerkmale und Prozessqualität zu richten und nicht auf einzelne Produkte (wie z. B. ein Arbeitsbuch, Flyer oder Plan).

Die Evaluation soll ebenso wie das Vorgehen in den Projekten inklusiv gestaltet werden. Daher wird die Beteiligung von Projektmitwirkenden wie z. B. Personen aus den Steuerungs- und den Zielgruppen angestrebt. Die Steuerungsgruppen entscheiden und begründen selbst, wen sie für die Evaluation einbeziehen. Die Beteiligung unterschiedlicher Personen und Ebenen sowie das mehrperspektivische Vorgehen (Selbst- und Peerevaluation) sollen die kritische Auseinandersetzung über Unterschiede in der Einschätzung anregen. Auf diese Weise werden Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für andere Perspektiven gesteigert und Projektaktivitäten und deren Auswirkungen können differenziert und (selbst)kritisch beschrieben werden.

Das folgende Evaluationsmodell stellt ein multiperspektivisches und kritisch-reflexives Vorgehen für die Evaluation sicher. Auf den nachfolgenden Seiten werden verschiedene Methoden für die Selbst- und Peerevaluation vorgestellt, die den Dialog und die Beteiligungsorientierung fördern. Je nach Umfang des Projekts können geeignete Evaluationsmethoden ausgewählt und angewendet werden.

## Evaluations-Modell

Abgestimmt auf die Anforderungen des Modellprojektes wurde die Evaluation in unterschiedliche Phasen aufgeteilt. Sie gliedert sich wie folgt:

### I. Qualitative Messung der Zielerreichung

Hierzu gibt es das Instrument „Statusbericht Zielerreichung". Es bietet einen ersten Überblick über den Zielerreichungsgrad der geplanten Teilziele gemäß Projektplanungsübersicht sowie einen Einstieg in den Evaluationsprozess. Das Instrument sollte gemeinsam mit der Steuerungsgruppe bearbeitet werden.

### II. Qualifizierung zu Selbst- und Peerevaluationsmethoden für die Standorte

Für die Selbst- und Peerevaluation gibt es unterschiedliche Methoden. Vor der Evaluation sollte man sich mit dem Ablauf der Methoden vertraut machen. Eine Möglichkeit ist, an einem Standort bzw. in einem Bereich exemplarisch eine ausgewählte Methode zu erproben, um Methodensicherheit in der Anwendung zu erhalten. Ebenso ist vorab die exemplarische Auseinandersetzung mit den Fokusfragen zur Erarbeitung des Ausschnitts des Projekthandelns sinnvoll.

Die Fragen helfen dabei, sich auf eine oder zwei Fragestellungen zu fokussieren.

### III. Standort-/Bereichsbezogene Selbstevaluation

In dieser Phase evaluieren die Standorte bzw. Bereiche sich mit Hilfe der vorher erlernten Methoden selbst. Als Vorschlag in diesem Handbuch werden die Methoden Ressourcenmodell, Aufstellung, Wirkungstreppe und Evaluationsspinne beschrieben. Formal dokumentiert im Rahmen der Selbstevaluation werden die Methodenwahl, die Argumentation zu dem gewählten Fokus der Evaluation, die Ergebnisse und die daraus gemeinsam abgeleiteten nächsten Schritte.

### IV. Peerevaluation & Reflexion der Selbstevaluation

Bei einem gemeinsamen (Werkstatt)Treffen stellen die Standorte/Bereiche ihre Ergebnisse der Selbstevaluation dar und erhalten die Möglichkeit, diese von den Peers evaluieren zu lassen. Hierzu werden die Methode Reflexionsdialog zwischen Peers und die Analysekriterien für die Beobachtung vorgeschlagen.

## V. Ableitung für den Gesamtprozess einer Organisation

Organisationen, die einen umfangreichen, bereichsübergreifend angelegten Inklusionsprozess durchführen bzw. mehrere Organisationsteile beteiligen, können aus den Ergebnissen der Beobachtungen im Rahmen der Peerevaluation grundsätzliche Erkenntnisse zu Inklusionsverständnis, Reflexionsqualität und Prozessqualität der Organisation ableiten. Diese Ergebnisse können gebündelt werden und mit neuen Fragestellungen an die Bereiche zurückgegeben oder in der Steuerungsgruppe zum Gegenstand der Prozessfortsetzung werden. Folgende Merkmale können für die kritische Kommentierung dienen:

a) Nachhaltigkeit
b) Rahmenbedingungen
c) Umgang mit Prozessen
d) (neue) Themen
e) Veränderungsansätze
f) Voraussetzungen
g) Vielfalt der „Königswege"
h) Verlaufsformen
i) Schlussfolgerungen für alle inklusiven Prozesse

Inklusionsprojekte sind individuell, daher bietet dieses Evaluationsmodell verschiedene Möglichkeiten, um sich mit den Fortschritten und Wirkungen des eigenen Projekts auseinanderzusetzen. Je nach Kontext kann beispielsweise nur die Selbstevaluation oder nur eine Peerevaluation durchgeführt oder das Instrument zur qualitativen Messung der Zielerreichung verwendet werden. Im Rahmen des Modellprojekts wurden zur Erprobung alle Möglichkeiten in der oben beschriebenen Abfolge durchgeführt.

Entwicklungsinteresse

Wichtig ist, dass die Evaluationsmethoden und Instrumente nicht rein formal „abgearbeitet" werden, sondern dass sich die Motivation für Selbstevaluation aus professionellem Entwicklungsinteresse der beteiligten Personen speist (vgl. Beywl 2011). Aufgabe der Prozessbegleitung bzw. der Moderation ist es, das (selbst)kritische und differenzierte Denken bei den Teilnehmenden hervorzurufen und zu stärken. Für den gesamten Evaluationsprozess ist ein diskursives und beteiligungsorientiertes Vorgehen notwendig. Ziele des Verfahrens sind immer, die Klarheit für Entscheidungen, das Wissen um die nächsten Schritte und die Anregung von Verbesserungen.

# Evaluationsmodell

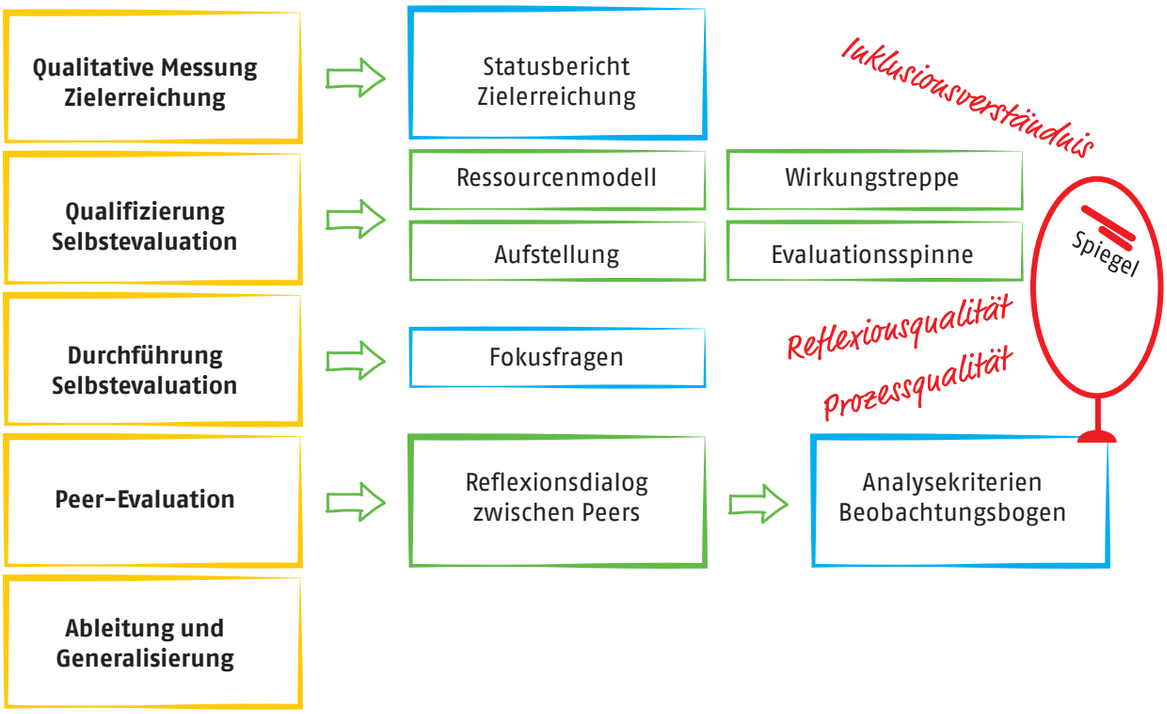
## Inklusionsbrille

- Beteiligung ➔ Fokus und Methode für Evaluation gemeinsam festlegen
- Mehrere Perspektiven zulassen
- Evaluation als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit verstehen
- Der Dialog zählt

## Fokus der Evaluation

- Ausschnitt Projekthandeln
- Bewertung von bislang durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten
- Prozessmerkmale- und qualität
- Fortentwicklung des Inklusionsprojekts

Ableitung und Generalisierung für das weitere Vorgehen



# Statusbericht Zielerreichung

Standort: _____

Dieser Statusbericht fokussiert (im Unterschied zum allgemeinen Statusbericht, der auf Verlauf und Ergebnisse ausgerichtet ist) auf die Zielerreichung.

## Projektziel: _____

(Bitte soweit nicht anders benannt ankreuzen)

| Teilziele (bitte mit Stichwort benennen) | Vollst. erledigt | Teilweise bearbeitet (in %)* | | | Nicht bearbeitet | Zielerreichung bis (in %) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 30 | 50 | 70 | | 30 | 50 | 70 | 100 |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |

*= in Bezug zur Anzahl der geplanten Aktivitäten

**Folgerungen:**

Der Fokus für die nächste Umsetzungsphase liegt auf (Thema bitte mit Bezug zum Teilziel benennen):

© AWO Bundesverband e. V. Kopiervorlage

Folgende Schwerpunkte werden bearbeitet (Bitte soweit nicht anders benannt ankreuzen)

| Teilziele | Entfällt | Vollständig | Teilweise | Wird nicht weiter verfolgt |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |

Kurze Bewertung des Standes der Umsetzung und der noch zu bewältigenden Arbeit:

Kopiervorlage

© AWO Bundesverband e. V.

# Fokusfrage für die Selbstevaluation

Fokus und Rahmenbedingungen

Im Rahmen der Selbstevaluation ist es sinnvoll, auf ein oder mehrere Themen zu fokussieren. Hierzu dienen die sogenannten „W-Fragen". Mit ihnen kann der Fokus für die Selbstevaluation abgestimmt und die notwendigen Rahmenbedingungen für die Evaluation vorab festgelegt werden. Die Fragen „Wozu – Was – Wonach" beziehen sich dabei auf die Inhalte des Projekts. Die Fragen „Mit wem – Wie – Wann" beziehen sich auf Struktur und Rahmenbedingungen der Evaluation.

| | |
|---|---|
| Wozu? | • Was ist der Grund für die Evaluation?[1]<br>• Was ist der Zweck? Was soll erreicht werden?<br>• Welche Veränderungsperspektiven sind möglich? |
| Was? | • Was soll bewertet werden?[2] Was nicht?<br>• Welcher Bereich, welche Methode oder welches Thema sollen bewertet werden?<br>• Welche wesentlichen Fragen soll die Selbstevaluation beantworten? |
| Wonach? | • Wonach soll bewertet werden?<br>• Welche Ziele und Indikatoren bilden die Grundlage? |
| Mit wem? | • Wer soll auf welche Weise einbezogen werden?<br>• Wer hat welche Aufgabe bei der Durchführung der Evaluation?[3]<br>• Welche Ressourcen haben bzw. brauchen die beteiligten Personen?<br>• Welche organisatorische Struktur ist nötig?<br>• Welche Rollenklärungen und Vereinbarungen sind nötig? |
| Wie? | • Welche Methoden sollen angewendet werden?<br>• Welche Instrumente sollen eingesetzt werden?<br>• Welche vorhandenen Ressourcen stehen zur Verfügung? |
| Wann? | • Wie ist die Laufzeit der Selbstevaluation?<br>• Welche Schritte sind festzulegen? |

Spätestens bei der Beantwortung der „Wie-Fragen" sollte man nochmal auf die Fragen „Wozu – Was – Wonach" schauen und prüfen, ob das Evaluationsvorhaben stimmig ist.

1 Geht es z. B. um die Legitimation gegenüber anderen oder Erkenntnisgewinn oder Bewertung der methodischen Qualität etc.?
2 Vorschlag: an Teilzielen aus den Projektplänen orientieren
3 Z. B. Moderation und Anleitung, Dokumentation, Organisation des Settings etc.

## Planung der Evaluation

Nutzen Sie die W-Fragen und klären Sie die Anwendungsbereiche, Ziele und das Format der Evaluation.

1. Notieren Sie die Ergebnisse auf einem Flip-Chart.
2. Benennen Sie die Evaluationsinstrumente, die Beteiligten und die konkreten Schritte der Umsetzung der Evaluation.
3. Was ist noch offen und muss abgestimmt werden?

### Anmerkungen und Vorschläge für die Umsetzung der Evaluation

- Leiten Sie die Fokusfrage aus den inhaltlichen Teilzielen (PPÜs) ab.
- Schauen Sie auf den zurückliegenden Zeitraum.
- Verständigen Sie sich gemeinsam mit der Evaluationsgruppe mit Hilfe der W-Fragen auf die Fokusfragen. Fokussieren Sie am besten auf ein Teilziel.

Prozess

  Vorschlag: Die Fokusfrage sollte nicht auf ein „Produkt-Ziel" ausgerichtet sein, sondern auf Prozesse. Ein Beispiel:
  Ein Produktziel ist beispielsweise ein Aktionsplan. Dieser liegt womöglich vor und kann gezeigt, gelesen, verteilt oder abgelegt werden. Entscheidender ist der Prozess der Entstehung des Plans und die Gestaltung der Umsetzung. Wie wurde dieser Prozess gestaltet? Welche Lerneffekte haben sich ergeben? Wie ist der Grad der Identifizierung und Akzeptanz mit den erarbeiteten Inhalten durch die Personen in der Organisation?

- Grundsätzlich gilt: Alle Beteiligten, die da sind, sind wichtig!
- Definieren Sie klar die Rollen in der Selbstevaluation:
  Wer moderiert?
  Wer dokumentiert?
  Wer ist aktiv am Auswertungsgespräch beteiligt?
- Bitte bedenken Sie: Wenn Sie Organisationsentwicklungsprozesse betrachten, können „Zielgruppen" sowohl Nutzer*innen von sozialen Angeboten sein, aber beispielsweise auch Leitungskräfte oder Mitarbeitende.

# Aufstellung

## Aufgabe

Die Teilnehmer*innen (TN) positionieren sich im Raum auf einer Skala von 1–100 % zu zuvor festgelegten Fragen, die sich aus der Fokus-Frage ableiten.

## Ziele

- ⇨ Bildhafte Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen (Wer steht wo und warum?)
- ⇨ Sensibilisieren für verschiedene Perspektiven der Beteiligten
- ⇨ Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen
- ⇨ Aussagen, Schlagworte dokumentieren
- ⇨ Ideen und Ansätze für die Weiterarbeit erhalten

## Ablauf

1. Die Moderation erläutert, wofür 1 % bzw. 100 % stehen (z. B. 1 % = gar nicht, kaum und 100 % = alles, vollständig).

2. Die Moderation stellt die erste Frage. (z. B. Wie viele geplante Aktivitäten haben Sie durchgeführt?)

3. Die TN positionieren sich.

4. Die Moderation stellt einzelnen Teilnehmer*innen Vertiefungsfragen:
   - Warum haben Sie sich hier positioniert?Was hat diese Position wesentlich beeinflusst?
   - In welcher Position hätten Sie sich lieber gesehen?
   - Wie kommt es zu unterschiedlichen Einschätzungen der beteiligten Personen?
   - …

5. Die Moderation stellt die zweite Frage. (z. B. Wie schätzen Sie die Wirkung ein?)

6. Die TN positionieren sich.

7. Die Moderation stellt Vertiefungsfragen. Z. B.:
   - Welche Wirkungen können Sie beschreiben?
   - Wer hat diese Wirkungen noch bemerkt?
   - Was würden Sie als positive/negative Wirkung beschreiben?
   - Was könnte die Wirkung verstärken?

8. Die Moderation stellt die dritte Frage.
   (hier: Wie viele Aktivitäten müssten noch erfolgen, um das laufende Projekt abzuschließen?)

9. Die TN positionieren sich.

10. Die Moderation stellt Vertiefungsfragen. Z. B.:
    - Welche Aktivitäten können das sein?
    - Was ist Ihr Wunsch für das weitere Vorgehen?

11. Die Moderation bedankt sich bei allen Beteiligten.

Parallel sollte eine Person Aussagen auf einem Plakat dokumentieren. Aus diesen Aussagen werden im Plenum neue Handlungsanforderungen abgeleitet.

# Ressourcenmodell

## Aufgabe

Die Teilnehmer*innen zeichnen ihren individuellen Prozessverlauf z. B. nach dem Kriterium des Wohlbefindens nach und beschreiben auslösende Faktoren für Veränderungen im Verlauf sowie hilfreiche Ressourcen (Einstellungen, Fähigkeiten, Eigenschaften) zur Bewältigung von Veränderungen.

## Ziele

- ⇨ Bildhafte Darstellung des Prozessverlaufs mit Höhen und Tiefen
- ⇨ Sichtbarmachen von Ressourcen, die vorhanden sind und zur Verfügung stehen
- ⇨ Übertragung der Ressourcen auf andere Herausforderungen
- ⇨ einen intensiven dialogischer Prozess zu einem Fokusthema gestalten

## Ablauf

1. Es bilden sich 2er-Gruppen.

2. Jede Person zeichnet eine vertikale und ein horizontale Linie auf ein Flip-Chart. Je nach Fokus werden die Achsen-Bezeichnungen festlegt; z. B. „Wohlbefinden“ und „Zeit“ (= Zeitabstände festlegen).

3. Jede*r zeichnet auf einem Flip-Chart seine/ihre Verlaufskurve.

4. Die beiden Partner*innen tauschen sich über den Kurvenverlauf aus:
   - Welche Einstellungen, Fähigkeiten und Eigenschaften haben geholfen, durch den Veränderungsprozess zu gehen?
   - Was waren die Höhepunkte im Prozessverlauf?
   - Ressourcen auf Karten notieren und zuordnen

5. Austausch im Plenum:
   - Welche persönlichen Erkenntnisse gibt es zum Inklusionsprozess?
   - Welche Gemeinsamkeiten im Prozesserleben gibt es?
   - Welche Ressourcen können für aktuelle Veränderungsprozesse aktiviert werden?
   - Worauf achten alle Prozessbeteiligten im weiteren Verlauf besonders?

Diese Form der Evaluation hat den Fokus auf das persönliche Erleben während des bisherigen Prozesses. Das setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre und Zusammenarbeit bei allen Beteiligten voraus..

# Wirkungstreppe

Die Wirkungstreppe ist ursprünglich ein Instrument, mit dem man Projekte von Beginn an wirkungsorientiert planen kann. Hierzu werden die Treppenstufen von oben (7) bis unten (1) geplant und jeweils Ziele formuliert. In den Stufen 1 bis 3 (Output) wird der steuerbare Einfluss abgebildet:

- Was müssen/können wir wie gestalten, um die Stufen 4 bis 7 so zu beeinflussen, dass unser Ziel erreicht wird?

Input-Output-Outcome-Impact

Die Stufen 4 bis 6 (Outcome) stellen Auswirkungen dar, die selbst nicht mehr direkt beeinflussbar sind. Die Einflussnahme erfolgt in den Stufen 1 bis 3. Die Stufe 7 (Impact) spiegelt die Veränderung in der Gesellschaft wider. Je höher die Stufe, desto höher der Grad der Hypothese, d. h. man nimmt an, dass die Wirkung hier durch das Projekt beeinflusst wurde. Dies können aber auch andere Faktoren bewirkt haben. Daher sollte so oft und gut wie möglich die Außenperspektive dritter Personen und der Zielgruppe erfragt und genutzt werden, um die Wirkung zu erfassen.

Bei der Arbeit mit der Wirkungstreppe muss zudem gut zwischen den Dimensionen „Bewusstsein“ und „Handeln“ unterschieden werden. Das bedeutet:

- Woran erkenne ich verändertes Bewusstsein?
- Woran erkenne ich verändertes Handeln?

Die Wirkungstreppe eignet sich ebenfalls als Evaluationsinstrument und kann wie folgt genutzt werden.

# Wirkungstreppe

## Aufgabe

Die Teilnehmer*innen beschreiben die Wirkungen des Inklusionsprojekts und ordnen diese den Stufen der Wirkungstreppe zu.

## Ziele

- ⇨ Strukturierte Darstellung von Output, Outcome und Impact (Was haben wir durch das Projekt auf welcher Ebene bewirkt?)
- ⇨ Wirkungsgrad durch das Projekt abbilden
- ⇨ Sensibilisieren für verschiedene Perspektiven der Beteiligten
- ⇨ Ideen und Ansätze für die Weiterarbeit ableiten

## Ablauf

1. Die Moderation und Teilnehmer*innen tauschen sich gemeinsam über die Wirkungsstufen und die Hilfsfragen aus und erläutern die Unterschiede zwischen den Stufen (z. B. „Wissen über eine Sache“ oder schon „veränderte Handlungspraxis gemäß diesem neuen Sachwissen“).

2. Die Moderation stellt die (vorab festgelegte) Fokusfrage.

3. Alle Teilnehmer*innen sammeln zunächst subjektiv für sich selbst alle Aspekte auf Karten, die ihnen dazu einfallen, und schreiben diese als Aussage auf.

4. Die Teilnehmer*innen ordnen die Karten jede*r für sich den Wirkungsstufen zu. (Pinnwand oder auf dem Boden auslegen)

5. Gemeinsam werden die Inhalte der Moderationskarten und die Zuordnung betrachtet.
   Sind alle mit der Platzierung einverstanden?

6. Nun beginnt die eigentliche Arbeit ☺ im dialogischen Verfahren:
   - Die Moderation fragt nach, warum Karte xx hier platziert wurde.
   - Die Moderation fragt, was daraus folgt.
   - Die Teilnehmer*innen beschreiben ihre Entscheidung.

   Bitte beachten: Differenzieren Sie zwischen beschreibender Sichtweise und ersten Schlussfolgerungen!

7. Die Moderation fragt, welche Wirkung die Gruppe aus dem entstandenen Bild erkennen kann.

8. Abgleich z. B. mit dem Projektplan: Was war beabsichtigt?

9. Was folgt aus der Betrachtung für das weitere Vorgehen?

Parallel sollte eine Person die Aussagen dokumentieren.

**Stufen 1 – 3:** Hier wird der eigene steuerbare Einfluss abgebildet:

- ⇨ Was haben wir wie gut gestaltet?

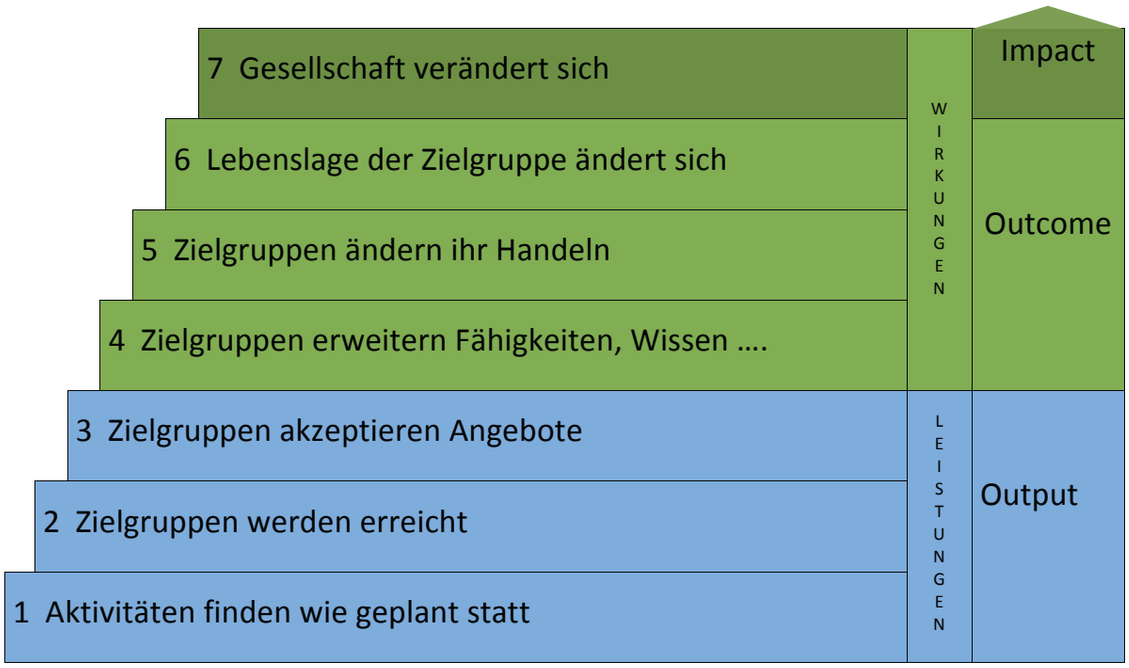
**Stufen 4 – 6:** Auswirkungen, die wir selbst nicht steuern können.

- ⇨ Hier steigt der Grad der Hypothese, d. h. wir nehmen an, dass die Wirkung hier durch das Projekt beeinflusst wurde. Es können aber auch andere Faktoren gewirkt haben.

Daher möglichst die Außenperspektive durch dritte Personen erfragen und nutzen, um die Wirkung zu erfassen.

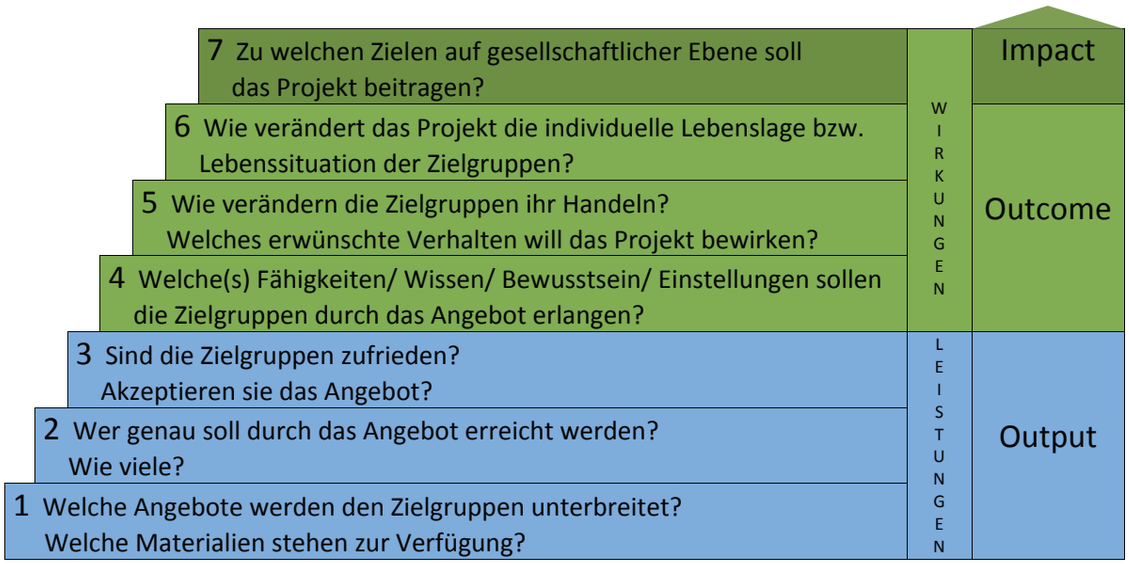
Bei der Arbeit mit der Wirkungstreppe gut unterscheiden zwischen den Dimensionen „Bewusstsein“ und „Handeln“.

## Wirkungstreppe




© Kurz/Kubeck 2017: Kursbuch Wirkung, S. 5 ff.

## Wirkungstreppe – Hilfsfragen




© Kurz/Kubeck 2017: Kursbuch Wirkung, S. 5 ff.

# Evaluationsspinne

## Aufgabe

Die Teilnehmer*innen bewerten verschiedene Kriterien z. B. die Bearbeitungsqualität oder die Zielerreichung eines Teilziels. Die Kriterien werden zuvor in der Steuerungsgruppe je nach abgestimmter Fokusfrage erarbeitet und abgeleitet (6–8 Kriterien).

Der Wert 1 auf der Zielscheibe bedeutet hier „voll und ganz zufrieden", der Wert 6 bedeutet „weniger zufrieden".

## Ziele

- ⇨ Einen schnellen Überblick über die Bewertung erhalten
- ⇨ Anregungen und Verbesserungsideen für das weitere Vorgehen/Folgeveranstaltung darstellen

## Ablauf

1. Die Moderation erläutert den Ablauf der Evaluation und stellt die vorab erarbeitete Fokusfrage sowie die daraus abgeleiteten Kriterien vor.

2. Die Teilnehmer*innen bepunkten individuell jede Aussage mit jeweils einem Punkt.

3. Alle betrachten das Ergebnis:
   - Was fällt auf?
   - Wie verteilen sich die Wertungspunkte?
   - Wie kommt es zu diesen Einschätzungen?

4. Jede*r Teilnehmer*in notiert auf Karten (am besten 3 Karten pro Person) Verbesserungsideen zu einzelnen Punkten und pinnt diese an.

5. Austausch im Plenum über die Verbesserungsmöglichkeiten und Ressourcen.

6. Die Moderation zieht ein Fazit aus dem entstandenen Bild und die Beteiligten vereinbaren das weitere Projektvorgehen.

Meine Methodenkenntnis ist erhöht
Die Ableitung der W-Fragen war hilfreich
W-Fragen früher platzieren
Ich bin mir sicher in der Anwendung der Methoden
Die Arbeitsatmosphäre war konstruktiv
mehr praktische Übung
Umsetzungsbegleitung, Fragen stellen, Rückmeldung
Die dargestellten Methoden sind für den Zweck der Evaluation geeignet
Ich kann ein Evaluationsmodell auf meinen Standort übertragen
Es gab ausreichend Raum für Fragen und Aneignung
1
2
3
4
5
6
operationalisierte Kriterien aus der Fokusfrage
Lösungsvorschläge

# Reflexionsdialog zwischen Peers

(Hier: zu 5 zentralen Ereignissen, die für die befragte Person im Prozessverlauf besonders relevant waren bzw. die sich aus der Selbstevaluation ergeben haben.)

## Aufgabe

Es findet ein kritisches Gespräch zwischen zwei Personen (Peers) mit Hilfe von Analysekriterien aus der Struktur des Statusberichts und der Inklusionsmatrix statt. Eine dritte Person notiert zentrale Aspekte des Gesprächs mit dem Fokus auf Prozessverständnis, Inklusionsverständnis und Reflexionsqualität.

## Ziele

- ⇨ Zeit für Reflexion wahrnehmen
- ⇨ Kritisches Hinterfragen des Vorgehens
- ⇨ Kritische Spiegelung des Projektes und des Prozesses
- ⇨ Einnehmen einer reflektierenden Haltung bezogen auf das eigene Vorgehen/ Projekt
- ⇨ Erkenntnisgewinn
- ⇨ Ideen und Ansätze für die Weiterarbeit erhalten

## Ablauf

1. Die Teilnehmer*innen der Peerevaluation notieren für sich 5 zentrale Ereignisse, die für sie im Prozessverlauf jeweils besonders relevant waren. (10 Min.)

2. Person A erzählt Person B die 5 zentralen Ereignisse. (5 Min.)

3. Person B spiegelt, was sie verstanden hat und stellt Verständnisfragen. (5 Min.)

4. Person A antwortet. (5 Min.)

5. Das Gespräch beginnt. Dabei formuliert Person B kritische Fragen anhand der Analysekriterien und Person A antwortet. (15 Min.), z. B.:
   - Wie schätzt du die Wirkung bezogen auf Selbstbestimmung ein?
   - Inwieweit hat sich das Inklusionsverständnis in der Organisation geändert?
   - Woran ist das zu erkennen?
   - Wer sieht das anders?
   - Was würdest du als Mentor*in empfehlen?
   - Wichtig ist hier das detaillierte Nachfragen mit Hilfe offener Fragen, um eine kritische Tiefe zu erreichen!

6. Gemeinsam werden Bedarfe und Handlungsanforderungen festgehalten, die sich aus dem Ergebnis ableiten lassen. (15 Min.)

7. Die Peerevaluation sollte mit einem kurzen, gegenseitigen, wertschätzenden Feedback zum Gespräch enden.

# Reflexionsdialog zwischen Peers

**Analysekriterien zur Prozessreflexion**

(Abgeleitet aus Statusbericht + Reflexions-Raster)

- Formulieren Sie zu den Kriterien 2–3 kritische Fragen.
- Notieren Sie, welche Aussagen zu den Kriterien gemacht werden.

Bitte beachten: Es geht nicht darum, alles „abzuarbeiten", sondern eine inhaltliche Tiefe zu erreichen.

| Kriterien | Stichpunkte zur Aussage |
|---|---|
| Vielfaltsorientierung | |
| Partizipation/Beteiligung an der Umsetzung | |
| Wertschätzung | |
| Selbstbestimmung | |
| Methodisches Vorgehen/ Methodische Qualität | |
| Erkennen von Neuerungen/ Weiterentwicklungen | |

**Prozess-Fragen:**

- Welche hinderlichen Prozessfaktoren lassen sich beschreiben?
- Welche förderlichen Prozessfaktoren lassen sich beschreiben?

**Fazit-Fragen:**

- Was waren motivierende Einflüsse für die Fortsetzung des Prozesses?
- Welche gesellschaftlichen Wirkungen lassen sich beschreiben?
- Was würden Sie heute bezogen auf den Prozess/das Projekt anders machen?

© AWO Bundesverband e. V. Kopiervorlage

# Ableitung für den Gesamtprozess einer Organisation

übergeordnete Erkenntnisse

Die Methode „Reflexionsdialog zwischen Peers" ist insbesondere auch dazu geeignet, um übergeordnete Erkenntnisse wie zum Beispiel Gelingensbedingungen für OE-Prozesse zu Inklusion zu erarbeiten und dazu die Erkenntnisse aus allen Prozessen der Standorte/Bereiche festzuhalten.

Dazu kann zusätzlich zu dem stattfindenden Peergespräch wie folgt vorgegangen werden:

1. Während das Peergespräch läuft, notieren zwei zuvor bestimmte Beobachter*innen mit Hilfe des *Beobachtungsbogens Reflexionsdialog zwischen Peers* alle Aspekte zu Prozess- und Inklusionsverständnis sowie Reflexionsqualität.

2. Diese Aspekte werden nach Abschluss der Peer-Gespräche von den Beobachter*innen auf Moderationskarten visualisiert.

3. In einem nächsten Schritt werden die Aspekte gespiegelt und geprüft, ob sich die Standorte/Bereiche in den Ergebnissen der Beobachter*innen wiederfinden.

4. Die grundsätzlichen Stränge und Prozessgemeinsamkeiten, die bei allen Standorten/in allen Bereichen auftauchen, werden gemeinsam dialogisch herausgearbeitet und zugespitzt: Welche Erkenntnisse und Folgerungen lassen sich für den Organisationsentwicklungsprozess zu Inklusion formulieren?

selbst-reflexive Haltung

Das Wichtigste beim *Reflexionsdialog zwischen Peers* bzw. bei der Verknüpfung des Dialogs mit der gleichzeitigen *Ableitung für den Gesamtprozess einer Organisation* ist das Spiegeln und das Einnehmen einer selbst-reflexiven Haltung. Auf diese Weise können weitere Erkenntnisse zum Gesamtprozess Inklusion gewonnen werden. Optimal ist es, wenn die fragende Person B und die beobachtende Person selbst als Prozessbegleiter*in Inklusionsprozesse gestalten, in einem ähnlichen Projekt arbeiten oder aus der gleichen Organisation kommen. Auf jeden Fall sollte es jemand sein, der/die bereits ein weites Inklusionsverständnis in Verbindung mit dem Organisationsentwicklungs-Fokus entwickelt und Kenntnis von der Organisation hat.

Rollenbeschreibungen

Für das Gespräch zu dritt sind eindeutige Rollenbeschreibungen (antwortende Person, fragende Person und Beobachtung) notwendig. Idealerweise sollte im Rahmen von Peerevaluationen jede Person einmal jede Rolle einnehmen können.

Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben. Je nach Gesprächsdynamik können einzelne Phasen auch etwas länger oder kürzer ausfallen. Wichtig ist, die Peerevaluation als Zeit für die ausführliche Reflexion zu betrachten und eine kritische Tiefe zuzulassen. Kritisch angemerkt werden muss, dass dieses Format der Peerevaluation in streng hierarchischen Strukturen bzw. bei bestimmten Führungsstilen womöglich nicht umgesetzt werden kann. Würde die Kommunikation in der Organisation unter der Leitidee Inklusion gestaltet sein, müsste ein (selbst) kritisches Hinterfragen und Reflektieren möglich sein.

# Beobachtungsbogen Reflexionsdialog zwischen Peers

Notieren Sie alle Aussagen aus dem Dialog zum Prozess- und Inklusionsverständnis sowie zur Reflexionsqualität.

| |
|---|
| Prozessverständnis: |
| Inklusionsverständnis: |
| Reflexionsqualität: |

© AWO Bundesverband e. V. Kopiervorlage

# AWO Region Hannover e. V.

Die AWO Region Hannover e. V. ist ein unabhängiger und gemeinnütziger Wohlfahrtsverband mit 42 Ortsvereinen und 5.400 Mitgliedern in der Region Hannover. Über 1.300 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten Soziale Arbeit in der Stadt Hannover und der Region Hannover. An die 100 Einrichtungen sind verteilt in den Fachbereichen Tageseinrichtungen für Kinder, Qualifizierung, Bildung und Teilhabe (QBT), Kinder, Jugend und Familie, Frauen, Kreisjugendwerk, Psychosoziale Dienste sowie Verbandsarbeit Seniorenarbeit.

Das von der AWO Region Hannover e. V. verabschiedete Grundsatzpapier zur Inklusion bildet die Grundlage für unser Handeln im OE-Prozess. Wir wollten sicherstellen, dass das Grundsatzpapier bei allen Mitarbeitenden angekommen ist und sich auf Grundlage des Papiers eine gemeinsame Haltung zum Thema Inklusion etablieren lässt, die sich in der Ausgestaltung der Angebote und im Miteinander widerspiegelt.

Dazu wurde eine AG Inklusion installiert. Mit Beginn des Projektes waren in dieser AG beteiligt: der Geschäftsführer, der Qualitätsbeauftragte, zwei Vertreterinnen des Betriebsrates, zwei Fachbereichsleitungen und eine stellvertretende Fachbereichsleitung. Zwei Personen aus diesem Kreis haben den Verband regelmäßig bei den Werkstatt-Treffen vertreten. Die Fachbereichsleitungen und der Geschäftsführer waren dafür zuständig, die erarbeiteten Inhalte in die Fachbereichsleiter*innenrunde zu transportieren und somit sicherzustellen, dass alle Fachbereiche informiert und beteiligt sind.

Besonders hervorzuheben und zu beschreiben sind folgende Methoden und Instrumente:

- Interview-Leitfaden
- Interview-Teams
- Auftakt-Workshop
- Abschluss-Workshop
- Auswertung der Interviews – Power-Point-Präsentation
- Evaluationsspinne
- Abfrage

## Der Interview-Leitfaden

Der Leitfaden wurde von den Mitgliedern der AG Inklusion erarbeitet. In dem Workshop zum Auftakt wurde der Leitfaden vorgestellt. Die Interview-Teams haben auf der Grundlage des Leitfadens die Teams befragt. Anschließend haben die Teams die Interviews protokolliert. Ausgewertet wurden die protokollierten Interviews von den Mitgliedern der AG Inklusion.

Beim Erstellen der Fragen im Interview-Leitfaden ist die anschließende Auswertung unbedingt zu beachten. Zum Interview-Leitfaden gehört ein vorgefertigter Antwortbogen. Wir haben oft aus den Fließtexten die Antworten für die einzelnen Fragen extrahieren müssen. Eine mühevolle Kleinarbeit.

Die Auseinandersetzung der AG Mitglieder zur Erstellung des Interview-Leitfadens ist einerseits aufwändig, andererseits bringt diese Klarheit über die Erkenntnisse, die gewonnen werden sollen.

## Die Interview-Teams

Die Mitarbeitenden, die für die Interview-Teams ausgewählt wurden, wurden zum Teil benannt und zum Teil haben sich Mitarbeitende freiwillig gemeldet. Wir haben aus allen Fachbereichen und Arbeitsbereichen und allen Hierarchieebenen Mitarbeitende angesprochen und ausgewählt. Dadurch erreichten wir einen repräsentativen Querschnitt an Mitarbeitenden. Die Interview-Teams bekamen eine Einrichtung zugewiesen, mit der sie selbstständig Termine für die Interviews mit einem Team oder Teilteam aus der Einrichtung vereinbarten. Auch die ausgewählten Einrichtungen bildeten einen Querschnitt aus allen Fachbereichen. Auf der Leitungskonferenz wurde vorab über Begrifflichkeiten und das Vorgehen diskutiert, um die Interview-Teams zu installieren. So wurde eine hohe Akzeptanz gegenüber den Interview-Teams erreicht.

## Auftakt-Workshop

Zum Auftakt-Workshop haben wir alle Mitarbeiter*innen eingeladen, die Interviews durchführen sollten. Die Abstimmung zum Ablauf des Workshops erfolgte in der AG Inklusion. Zwei Mitglieder der AG Inklusion haben den Workshop konzipiert und durchgeführt.

Reaktionen der anwesenden Mitarbeitenden waren z. B.:

*„Toll, so viele unterschiedliche Menschen arbeiten bei der AWO Region Hannover!"*

*„Vielen Dank für dieses interessante Projekt."*

*„Ich fühle mich sehr wertgeschätzt, dass ich diese Aufgabe in meiner Arbeitszeit tun darf."*

*„Ich bin begeistert. In meiner Einrichtung arbeiten ausschließlich weiße Frauen. Hier sehe ich die ganze Vielfalt der AWO."*

## Abschluss-Workshop

Nach Durchführung der Interviews, dem Erhalt der Protokolle sowie deren Auswertung haben wir alle Interview-Teams wieder eingeladen. Auch dieser Workshop wurde unter Autorisierung der Mitglieder der AG Inklusion konzipiert und durchgeführt. Die Mitglieder der Interview-Teams hatten viel zu berichten. Es wurde über die Schwierigkeiten Termine zu finden informiert, aber auch die Freude beschrieben, neue Mitarbeitende der AWO kennen gelernt zu haben. Insgesamt kam das Projekt auf beiden Seiten sehr gut an. Im Vorfeld hatte der Geschäftsführer per E-Mail dafür geworben, das Vorhaben zu unterstützen und Zeit zur Verfügung zu stellen. Für die Interviews hatten wir jeweils ca. eine Stunde veranschlagt. Mit der Interviewzeit sind die Teams gut ausgekommen.

Planmäßig hätten die Interview-Teams, die oft auch als Multiplikator*innen bezeichnet werden, einen weiteren Durchlauf der Interviews durchgeführt. Es war angedacht, nach erfolgten Maßnahmen einen weiteren Durchlauf Interviews zu tätigen, um den Erfolg der Maßnahmen messen zu können. Durch Krankheit und organisatorische Verzögerungen im Gesamtablauf wurde dieser zweite Durchlauf nicht realisiert. Für eine Messung der Wirkung der Maßnahmen und für die Implementierung einer gemeinsamen Sichtweise/Haltung/Vorgehensweise ist ein weiterer Durchlauf unerlässlich. Nur so könnte entsprechend beobachtet werden, wie sich die Maßnahmen niederschlagen oder welche Auswirkungen diese tatsächlich haben.

## Auswertung der Interviews – Power-Point-Präsentation

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Eigenarbeit durch die Mitglieder der AG Inklusion. Wie bereits geschildert, war dies eine mühevolle Kleinarbeit. Die Ergebnisse wurden in eine Power-Point-Präsentation eingearbeitet. Auf einer Leitungskonferenz wurden alle Führungskräfte der AWO Region Hannover e. V. über die Ergebnisse der Interviews informiert.

Die Methode der Interviews hat zu Ergebnissen geführt, die deutlich machen, wo Informationen ankommen und was noch von den Mitarbeitenden benötigt wird, um das Grundsatzpapier mit Leben füllen zu können. Die Methode der Interview-Teams und die nachfolgende Arbeit bringen für einen OE-Prozess viele Informationen und sind als wertvoll zu bezeichnen.

Im abschließenden Prozess sind Maßnahmen entwickelt worden, die in Form von Fortbildungen und veränderten Leitfäden der Zielvereinbarungsgespräche weiter wirken.

**Mitwirkende der AG Inklusion:**

- Geschäftsführer
- Fachbereichsleitung Psychosoziale Dienste
- Fachbereichsleitung Qualifizierung, Bildung, Teilhabe (QBT)
- Leitung Wohnen für Alleinerziehende
- Leitung Wohnen für seelisch behinderte Menschen
- Stv. Fachbereichsleitung Kinder, Jugend und Familie & Fachbereich für Frauen
- Berater aus dem Fachbereich QBT
- Betriebsrat
- Behindertenvertretung
- Fachberater aus der Fachberatung Tageseinrichtungen für Kinder
- Qualitätsbeauftragter
- Stv. Fachbereichsleitung Tageseinrichtungen für Kinder

# AWO Berlin Kreisverband Südost e. V.

Der AWO Berlin Kreisverband Südost e. V. hat aktuell über 700 Mitglieder. Fast 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ca. 120 Freiwillige sind in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit in über 37 Einrichtungen und Projekten tätig.

## Aufbau und Einführung eines inklusiven betrieblichen Gesundheitsmanagements im Kreisverband

Unsere Dienstleistungsangebote, unsere Arbeitsplätze und unsere Verbandsarbeit werden daran gemessen, ob sie den Erfordernissen und den Besonderheiten der einzelnen Person standhalten können. Das heißt, wir müssen spezifische Zugangs- und Teilhabebarrieren wahrnehmen und durch geeignete Maßnahmen abbauen.

Als Arbeitgeber wollen wir der Inklusion auch nach innen, gegenüber unseren Beschäftigten, die entsprechende Bedeutung zuerkennen.

Durch die Teilnahme/Mitwirkung am Projekt „Inklusion als Handlungsmaxime in der Organisationsentwicklung“ erhofften wir uns schon in der Phase der Entwicklung, bei der nachfolgenden Implementierung und bei der Erprobung des quasi neuen Aufgabenfeldes innerhalb unseres Personalmanagements einen fachlich-interdisziplinären Austausch, den nötigen Wissenstransfer und im Ergebnis ein für alle AWO-Einheiten anwendbares Model eines inklusiven, betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Zunächst haben wir in der Organisation einen Steuerkreis zur Thematik gegründet. Neben der Geschäftsleitung, der Personalleitung, den Fachbereichsleitungen (Teilhabeangebote, Kita, Jugend und Projekte) sowie dem Betriebsrat wurden Beschäftigte aus allen Fachbereichen am Steuerkreis beteiligt, um eine möglichst breite Akzeptanz für das Vorhaben zu erreichen.

Per Gruppendiskussionen wurde zunächst die Analysemethode ausgewählt. Im Nachgang wurde ein Fragebogen für eine umfassende Bestanderhebung zur Lage aller gesundheitsrelevanten Faktoren der Beschäftigten in Zusammenarbeit mit der AOK diskutiert, bearbeitet und an die Gegebenheiten des Trägers angepasst. Der Fragebogen spiegelte alle Erkenntniswünsche der an der Bearbeitung beteiligten Gruppen wider.

Die Ergebnisqualität konnte durch den Prozess der Beteiligung aller Beschäftigtengruppen erhöht werden. Die Befragung selbst hatte, wegen der im Vorfeld guten Informationspolitik (Rundschreiben an alle Beschäftigten und Bekanntgabe des Vorhabens bei einer Mitarbeiter*innen-Konferenz) und der Beteiligung der unterschiedlichsten Betriebsteile von Anfang an eine hohe Akzeptanz, die sich wiederum in einer hohen Beteiligung widerspiegelte. Zur Abgabe der Fragebögen wurden viele Standorte ausgewählt, damit Beteiligungshemmnisse möglichst niedrig blieben.

Die Ergebnisse der Befragung wurden im Steuerkreis vorgestellt. Aus den Mitgliedern des Steuerkreises wurden Tandems (je ein*e Beschäftigte*r und ein Betriebsratsmitglied) zusammengesetzt, die die Ergebnisse in und mit den Einrichtungsteams vorgestellt, diskutiert und priorisiert haben.

In einer weiteren Sitzung des Steuerkreises wurden diese, aus den Teamdiskussionen gewonnenen und priorisierten Wünsche und ggf. Maßnahmenvorschläge, vorgestellt und auf einer Rankingliste wiederum priorisiert. Erste Maßnahmen konnten zur Umsetzung festgelegt und freigegeben werden.

In einem abschließenden Schritt hat der Steuerkreis die Wirksamkeit seiner Arbeit bis dahin mit Hilfe der sogenannten Evaluationsspinne evaluiert.

Ein hervorzuhebendes Ergebnis war, dass die Arbeit innerhalb des Steuerkreises als effektiv erlebt wurde, alle Teilnehmer*innen fühlten sich im Diskussionsprozess mitgenommen und beachtet (Wertschätzung). Durch die Arbeit im Steuerkreis hat die Bereitschaft zur Zusammenarbeit der Hierarchieebenen signifikant zugenommen. Negativ wurde erlebt, dass die tatsächliche Umsetzung des Gesamtprojektes für alle Beteiligten zu lange gedauert hat, da durch die breite Beteiligung ein immens hoher Terminkoordinationsaufwand bestand. Zeit- und Personalressourcen mussten immer wieder, zu jeder Sitzung, neben der Routinearbeit erarbeitet und vorgehalten werden.

Der Steuerkreis wird sich zukünftig routinemäßig zusammensetzten und die Umsetzung weiterer betrieblicher Gesundheitsmanagement-Maßnahmen (BGM-Maßnahmen) diskutieren und gemeinsam beschließen.

**Autor*innen des Beitrags**

- Mike Früh, Fachbereichsleitung Teilhabeangebote
- Sabine Fränzl, stellvertretende Geschäftsführerin / verantwortliche Personalleiterin

# AWO Bezirksverband Potsdam e. V.

## Beteiligte Akteur*innen

Im AWO Bezirksverband Potsdam e. V. und in seinen vier Tochtergesellschaften arbeiten derzeit insgesamt ca. 2.100 Mitarbeiter*innen. Etwa 3.000 Mitglieder sind in 30 Ortsvereinen und zwei Kreisverbänden des AWO Bezirksverbandes Potsdam e. V. organisiert. Wir sind in sieben Landkreisen und zwei kreisfreien Städten des Landes Brandenburg tätig.

Der AWO Bezirksverband Potsdam e. V. hat unter Einbezug seiner Kund*innen, Angehörigen der Kund*innen, Ehrenamtlichen, Vertreter*innen der korporativen Mitgliederverbände, Mitarbeiter*innen und Leitungskräfte aus den Bereichen, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Altenhilfe, Beratungsstellen, Begegnungsstätten, Familienzentren und den Schulen ein verbandsinternes, inklusives Kommunikationskonzept „Konzept zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe“ erarbeitet.

Das Konzept wurde unter Federführung der Arbeitsgruppe „Inklusion“ des AWO Bezirksverbandes Potsdam e. V. erarbeitet.

## Methodisches Vorgehen

Es wurden 2016 und 2017 insgesamt vier Regionalveranstaltungen im Land Brandenburg (Potsdam, Wittstock, Premnitz und Werder/Havel) durchgeführt, um unter Einbezug der oben genannten Zielgruppen ein inklusives Kommunikationskonzept zu erarbeiten.

Ein wichtiger Aspekt war die aktive Beteiligung der Kund*innen, Angehörigen der Kund*innen, Ehrenamtlichen, Vertreter*innen der korporativen Mitgliederverbände, Mitarbeiter*innen und Leitungskräfte unseres Verbandes. Diese wurde durch die Methode „World Café“ und durch Diskussionen auf den Regionalveranstaltungen gewährleistet.

Die World Cafés wurden an fünf Thementischen durchgeführt. Die Thementische des World Cafés hatten folgende Schwerpunkte: Partizipation, Bewusstseinsbildung, AWO als Arbeitgeberin, Barrierefreiheit und Netzwerkarbeit.

Von Mai bis August 2017 wurden die Ergebnisse der vier durchgeführten Regionalveranstaltungen ausgewertet und auf dieser Datengrundlage das „Konzept zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe“ in schwerer und Leichter Sprache erstellt.

Auf der Abschlussveranstaltung am 29.08.2017 wurde das Konzept vorgestellt und mit dem damaligen Beauftragten der Landesregierung Brandenburg für die Belange der Menschen mit Behinderungen, Jürgen Dusel, und mit dem Publikum – bestehend aus Kund*innen, deren Angehörigen, Ehrenamtlichen aus Ortsvereinen, Vertreter*innen von korporativen Vereinen und Mitarbeiter*innen sowie Leitungskräften diskutiert.

## Ziel der Methode und Wirkung:

Die Ergebnisse der Regionalveranstaltungen werden als Maßnahmen im „Konzept zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe" dargestellt. Dies war ein weiteres Ziel zur Erarbeitung des „Konzeptes zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe".

## Beispiele aus dem Konzept zu den einzelnen Handlungsfeldern

- Handlungsfeld Bewusstseinsbildung
  - Fortbildungen
  - Qualitätsmanagement in einfacher und Leichter Sprache
  - Einzelne Artikel in AWO-Zeitung „Mit Herz und Hand" in einfacher und Leichter Sprache
- Handlungsfeld AWO als Arbeitgeberin:
  - Kommunikationsstrukturen barrierefrei gestalten
  - Praktikums- und Ausbildungsplätze für Menschen mit Behinderungen
- Handlungsfeld Barrierefreiheit:
  - Anwendung von einfacher und Leichter Sprache in allen Bereichen
  - Kontaktaufnahme auch auf anderen Kommunikationsarten (bspw. durch Musik, Gesten etc.)
- Handlungsfeld Netzwerkarbeit:
  - Fachlicher Austausch unter Einbezug von Kund*innen sowie Menschen mit Behinderungen
  - Barrierefreie Informationen (und Informationsflüsse)

Die Umsetzung der im „Konzept zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe" dargestellten Maßnahmen und Instrumente sind für unseren verbandsinternen Prozess der Mitwirkung und Teilhabe von hoher Bedeutung und ein Gewinn für unseren Verband. Die Umsetzung des Konzeptes ist in unser Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

## Erfahrungen

Die Rückmeldungen der Kund*innen, Ehrenamtlichen und Mitarbeiter*innen waren durchweg positiv. Der Einbezug in die Entwicklung von verbandsinternen Organisationsstrukturen, der wertschätzende Umgang in den Regionalveranstaltungen und die Auseinandersetzung mit dem Thema „Inklusion" wurden von vielen Teilnehmer*innen besonders hervorgehoben. Die Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen lobten insbesondere den interdisziplinären Austausch mit Kolleg*innen und die Gespräche außerhalb des Arbeitsalltages mit Kund*innen und Ehrenamtlichen.

Die Durchführung der ersten Regionalveranstaltung zeigte die Notwendigkeit von Änderungen im zeitlichen Ablauf. Es wurden zu viele Themen platziert, die Referate waren zu lang und es gab zu wenig Pausen. Dadurch konnten Teilnehmer*innen mit einer kognitiven oder geistigen Behinderung nicht in dem Maße teilhaben wie es geplant war. Mit einem veränderten Ablauf wurde in den

weiteren Veranstaltungen gewährleistet, dass alle Teilnehmer*innen der Regionalveranstaltungen umfangreich teilhaben und sich an den Diskussionen in den World Cafés beteiligen konnten.

Insgesamt wurde das Ziel der Erarbeitung eines „Konzeptes zur kommunikativen Mitwirkung und Teilhabe" erfüllt. Bereits die Einbindung der o. g. Zielgruppen und die Möglichkeit zum informellen Austausch von heterogenen Personengruppen im Zuge der Erarbeitung des Konzeptes zeigt, dass inklusive Kommunikation ein wichtiger Baustein in der (inklusiven) Organisationsentwicklung ist.

**Autorinnen des Beitrags**

- Gudrun Braksch, Leitung Projekt- und Fördermittelmanagement
- Kerstin Klebsattel-Schröder, Referentin, Projekt- und Fördermittelmanagement

# AWO Bezirksverband Braunschweig e. V.

Der Bezirksverband Braunschweig hat ca. 3.500 Mitarbeitende, 100 Einrichtungen und erstreckt sich über sechs Landkreise und drei kreisfreie Städte.

Die Bezirkskonferenz beschloss 2012, den Verband inklusiver auszurichten. Seitdem wurden die folgenden Schritte zur Umsetzung unternommen.

## Anwendung des AWO-Index für Inklusion

Alle Einrichtungen wurden aufgefordert, den Index für Inklusion auf ihre Einrichtung anzuwenden. Die Bewertung sollte in Teams von Mitarbeitenden vorgenommen werden, wobei es den Einrichtungen überlassen blieb, ob es eine Bewertung für die Einrichtung gab oder mehrere Teams die Fragebögen bearbeiteten. Es wurden 83 Fragebögen ausgefüllt zurückgegeben. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der im Projekt erstellten Excel-Tabelle. Sie erlaubt die Auswertung auf Ebene der einzelnen Einrichtungen, der verschiedenen Arbeitsbereiche und des Gesamtverbands.

Damit wurde das Thema Inklusion im gesamten Bezirksverband platziert, es fand eine breit angelegte Diskussion statt. Der Aufwand für die Durchführung und Auswertung ist relativ hoch, aber gerechtfertigt durch die breite intensive Diskussion und die erste Erhebung des Ist-Standes.

## Einrichtung einer Steuerungsgruppe

Der AWO Bezirksverband war beteiligt an mehreren Projekten zur Steigerung der Inklusionsfähigkeit, die zeitweise parallel liefen. Neben „Inklusion als Handlungsleitfaden der Organisationsentwicklung“ waren das die „Interkulturelle Öffnung der Hilfen zur Erziehung“ sowie das ESF-Projekt „Rückenwind“ zur Stärkung der Innovation und der Inklusionsfähigkeit. Es war Aufgabe der Steuerungsgruppe, die Projekte miteinander zu vernetzen und Vorgaben für das weitere Vorgehen zu machen. Leiter der Steuerungsgruppe ist der stellvertretende Vorsitzende des Vorstands. Damit ist sichergestellt, dass der Vorstand laufend informiert ist.

## Schwerpunkt Partizipation

In der Steuerungsgruppe wurde Partizipation als der nächste zu bearbeitende Schwerpunkt identifiziert. Das bezieht sich sowohl auf die Ebene der Nutzer*innen der Dienste der AWO als auch auf die Ebene der Mitarbeitenden. Die verschiedenen Arbeitsbereiche wurden aufgefordert darzustellen, welche partizipativen Elemente bereits genutzt werden (Nutzer*innen und Mitarbeitende), welche Planungen bestehen und ob sich eine Verankerung in den arbeitsfeldspezifischen Qualitätsmanagement-Handbüchern und den Konzeptionen findet.

## Offene Koordinierung nach dem Gegenstrom-Prinzip

Im Laufe des Projekts hat sich gezeigt, dass die Arbeitsbereiche verschiedene Geschwindigkeiten bei der Umsetzung haben. Um dem Rechnung zu tragen, wurde die Offene Koordinierung eingesetzt: Jeder Arbeitsbereich beschreibt für sich die bereits genutzten Arbeitsweisen und Methoden und die Planung für das nächste Jahr. Diese Vorhaben werden von der Steuerungsgruppe bewertet, weitere Anforderungen an die Arbeitsbereiche können formuliert werden. Diese werden bearbeitet und erneut an die Steuerungsgruppe zur Bewertung gegeben.

## Partizipations-Pyramide

Die Angaben der Arbeitsbereiche wurden mit Hilfe der Partizipations-Pyramide bewertet, sowohl der Ist-Stand als auch die weiteren Vorhaben. Es war mit diesem Instrument möglich, den Stand der Partizipation erstmalig unabhängig von gefühlten Einstufungen zu erfassen. Die Anwendung der Pyramide erlaubt transparente Bewertungen mit geringem zeitlichem Aufwand.

## Wirkungstreppe

Als Instrument zur Evaluation wurde die Wirkungstreppe eingesetzt. Anhand der Ausarbeitungen der Arbeitsbereiche zum Thema Partizipation wurde die Frage „Wie hat sich die Partizipation unserer Nutzer*innen seit 2015 verändert?“ bewertet. Die in Kleingruppen erarbeiteten Aussagen wurden von der Steuerungsgruppe den Stufen der Wirkungstreppe zugeordnet. Der Aufwand für die Bearbeitung ist gering, die Aussagefähigkeit ist hoch.

**Autor des Beitrags**

- Dieter Hillert, Mitglied der Steuerungsgruppe

# AWO Bundesverband e. V.

## Projektstandort AWO Bundesverband

Der AWO Bundesverband war im Projekt Inklusion nicht nur Initiator, sondern er hat sich selbst auch als Standort den Herausforderungen des Themas Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung gestellt. Hierbei war es durchaus eine Herausforderung, die Abgrenzung zwischen den Rollen als teilnehmender Projektstandort mit einer Geschäftsstelle (und als Arbeitgeber) auf der einen, projektleitender Organisation auf der anderen und der Rolle des Bundesverbandes vorzunehmen und aufrechtzuerhalten. Diese Rollen haben sehr verschiedene Anforderungen aber auch Chancen mit sich gebracht.

Bundesverband als Projektstandort

Bereits die Findung der Schwerpunkte, mit welchen sich der AWO Bundesverband im Zuge des Projekts befassen sollte, wurde beteiligungsorientiert gestaltet. So wurde während einer Dienstbesprechung unter Einbeziehung aller Leitungen und Fachreferent*innen im Oktober 2014 in einem World-Café herausgearbeitet, dass insbesondere im Bereich des Personalmanagements, speziell der Führungs- und Willkommenskultur, Handlungsbedarfe wie auch Möglichkeiten gesehen wurden. Um das Thema stetig zu begleiten, setzte die Leitungskonferenz eine eigene Arbeitsgruppe ein. Diese aus Mitarbeitenden verschiedener Ebenen zusammengesetzte AG tauschte sich regelmäßig über Maßnahmen sowie Fortschritte aus.

Hierbei wurde ersichtlich, dass es für das Erarbeiten von Veränderungsvorschlägen eines fundierten Wissens über den IST-Stand in der Bundesgeschäftsstelle bedarf. Um dies zu ermöglichen, fanden im ersten Schritt Befragungen von zehn Mitarbeitenden sowie zusätzlich Einzel- und Gruppeninterviews statt, welche zum Teil durch Mitarbeitende des AWO Bundesverbandes und zum Teil von externen Expert*innen durchgeführt wurden.

- Die Ergebnisse zeigten sowohl Stärken, als auch Problemfelder in Bezug auf das Thema Inklusion in der Bundesgeschäftsstelle und wurden im Februar 2016 in einer Mitarbeitenden-Versammlung intensiv diskutiert. Darüber hinaus fand im Anschluss eine eingehende Auseinandersetzung damit in der Leitungskonferenz statt. Im Zuge dieses Prozesses war es möglich, erste infrastrukturelle Maßnahmen in Gang zu setzen, um unter anderem die Barrierefreiheit im Haus deutlich zu erhöhen.
- Neue Mitarbeitende in der Geschäftsstelle wurden daraufhin befragt, was ihnen als „Neue" in der Anfangsphase und beim Prozess des Einarbeitens und des Sich-Einfindens geholfen hat und was gefehlt hat.
- Der Einarbeitungsprozess wurde überarbeitet, um eine bessere Orientierung für neue Mitarbeitende im Bundesverband zu erreichen.
- Auch wurden zur besseren Orientierung Kennzeichnungen für die Etagen des Bundesverbandes angebracht.
- Ein Handbuch für neue Mitarbeitende wurde entwickelt, damit sie über alle Informationen verfügen, die notwendig sind, um sich als Mitarbeiter*in der Organisation zurechtzufinden.
- Kleine Veranstaltungen und Diskussionsrunden zur Information über Inklusion und Beteiligung wurden in der Bundesgeschäftsstelle durchgeführt
- Die Mitarbeitenden wurden eingeladen sich in Kooperation mit der Deutschen Alzheimer Gesellschaft zu Demenzpaten schulen zu lassen. Hieran

nahmen über 60 Mitarbeitende teil. Eine weitere Veranstaltung wurde für Interessierte und Nachbarn durchgeführt. Hier nahmen rund 90 Personen teil. Die Veranstaltungen wurden sehr positiv von allen Beteiligten aufgenommen, so dass zukünftig einmal jährlich eine solche Veranstaltung durchgeführt wird.

In Bezug auf das Kernthema „Führungskultur" zeigten sich Diskrepanzen zwischen dem Ziel einer inklusiven Führungskultur und den Rückmeldungen aus den Interviews und Gesprächen. Es herrschte Einigkeit dahingehend, dass es einen tiefergehenden Dialog mit den Mitarbeitenden braucht, und dass dabei vor allem die ganze Breite der Belegschaft einbezogen werden sollte. Aus diesem Grund wurden von Herbst 2016 bis Frühjahr 2017 in allen zwölf Abteilungen moderierte Gruppengespräche bzgl. der Erwartungen geführt, welche an eine „gute und inklusive Führung" gestellt werden. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und es entstand eine Liste von 13 Aspekten.

Nach Abschluss der Gespräche fand eine Auswertung in der AG Inklusion statt. Diese wurde zum gleichen Zeitpunkt mit dem Ziel einer breiteren Beteiligung der Mitarbeitenden sowie gleichmäßigeren Verteilung von Arbeitsaufwänden um mehrere Personen erweitert. Auch die Leitung wurde von bislang einer Person auf drei Verantwortliche verteilt. Die AG Inklusion stellte fest, dass die Bearbeitung aller herausgearbeiteten Aspekte die Organisation zunächst überfordern würde und es einer Fokussierung auf Bereiche mit besonders hoher Relevanz bedürfe. Vor diesem Hintergrund erhielten alle Mitarbeitenden des AWO Bundesverbandes die Möglichkeit, in einem Online-Voting ihre wichtigsten Aspekte einer „guten und inklusiven Führung" auszuwählen. Die folgenden stellten sich dabei heraus:

- Gute und inklusive Führung ist wertschätzend.
- Gute und inklusive Führung ist transparent.
- Gute und inklusive Führung hat eine Feedback-Kultur.
- Gute und inklusive Führung schafft eine klare Aufgabenverteilung.

Im nächsten Schritt sollte es nun darum gehen für diese Bereiche konkrete Veränderungsvorschläge zu erarbeiten. Hierzu wurde im Jahr 2018 ein für alle Mitarbeitenden offener und auf eineinhalb Tage angesetzter Workshop angeboten, welcher von externen Kräften moderiert wurde. Die Auswertung der Ergebnisse dauert bis zum jetzigen Zeitpunkt an. Die Arbeit an einer inklusiven Organisationskultur wird auch nach Abschluss des Projektes weiter begleitet. Hierbei stellt sich aktuell auch die Frage, in welchem Fachbereich die Regieführung optimal zu verankern ist.

Abschließend lässt sich sagen, dass insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Thema in dem intensiven Arbeitsalltag eine große Herausforderung darstellt. Auf der einen Seite zeigte sich ein großes Interesse an Mitwirkung und Beteiligung, gleichzeitig fehlten oftmals die zeitlichen Ressourcen, sich entsprechend intensiv einzubringen. Diese Konstellation birgt bei allen Beteiligten die Gefahr einer gewissen Frustration, womit frühzeitig und pro-aktiv umgegangen werden muss. Erwartungen müssen den Handlungsmöglichkeiten entsprechen. Um dies zu erreichen bedarf es einer frühzeitigen Transparenz und Zielklarheit.

## AWO Bundesverband

Das Wissen um das Thema Inklusion wurde in alle Arbeitskreise hineingetragen.

In einem ersten Bundeskonferenzbeschluss im Jahr 2012 und in einem vertieften Beschluss 2016 wurde das Inklusionsverständnis der AWO und die Selbstverpflichtung sehr klar formuliert. Das Signal ist eindeutig: Inklusion ist ein wichtiger Schwerpunkt für den Verband. Somit sind alle Organisationen der AWO gefragt. Der Bundesverband sieht sich in der Aufgabe, die Entwicklungen zum Ausbau des Inklusionsverständnisses und der Umsetzung von Inklusion als Bestandteil moderner Sozialer Arbeit im Verband zusammenzuführen.

Die Erkenntnisse des Inklusionsprojektes werden zusammengeführt mit Entwicklungen aus der Arbeit gegen Rassismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. Genauso werden die Konzepte zur Kompetenzentwicklung zum Thema Diskriminierung hier zusammengeführt. Gemeinsam werden die Themen in die Fortbildungen der Bundesakademie und des Bundesnetzwerks Fort- und Weiterbildung der AWO integriert.

2017 wurde ein bundesweit besetzter Arbeitskreis Inklusion konstituiert. Die Mitglieder sind organisations-, funktions- und rechtskreisübergreifend aus den Arbeits- und Fachbereichen Personal/-entwicklung, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe/Psychiatrie, Projektentwicklung, Altenhilfe, Migration, Vielfalt und Gleichstellung. Dies ermöglicht eine umfangreiche Perspektivübernahme und die Bearbeitung der Leitidee Inklusion als Querschnittsthema. Die Arbeitsweise ist durch den Werkstatt-Charakter geprägt, d. h. es wird aktiv, diskursiv und partizipativ gearbeitet. Auf Bundesebene ist der Arbeitskreis die erste spezifisch strukturelle Verortung zu Inklusion im Verband. Um Inklusion als Qualitätsgrundsatz zu festigen, sind verbandsweite Denk- und Entwicklungsräume erforderlich, in der sich die inklusive Arbeitsweise weiter entfalten und etablieren kann.

Das Thema Inklusion findet seinen Platz auch in dem Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt, welches zum Ende des Jahres 2019 verabschiedet wird.

Brigitte Döcker
Vorstand AWO Bundesverband e. V.

Steffen Lembke
Leitung Abteilung 4 QM / Nachhaltigkeit

# Sozialräumliche Arbeit mit dem Ziel, den Inklusionsgedanken zu implementieren

Beim AWO Kreisverband Berlin Süd-Ost wurde ein weiteres Inklusionsprojekt fachlich begleitet und gestaltet, um erfahrungsbasierte Grundlagen für die sozialräumliche Arbeit zu Inklusion abzuleiten. Der sogenannte „Rollberg-Kiez" mit aktuell ca. 5.700 Einwohner*innen ist ein Quartier in Berlin-Neukölln, in dem zahlreiche Menschen mit den unterschiedlichsten Diversitätsmerkmalen zusammenleben. Auf Quartiersebene sollte ein Beitrag zur Umsetzung des Inklusionsansatzes geleistet werden. Ziel des Projekts war, den Rollberg mit einem Konzept auszustatten, das Strategien zum Werden eines „inklusiven Quartier" aufzeigt. Dazu wurden die lokalen Akteur*innen zur Mitwirkung in einer Steuerungsgruppe eingeladen. Teilnehmende waren unter anderem Kolleg*innen des ortsansässigen Quartiersmanagements, aus der Schulsozialarbeit, dem Bereich Gesundheit, der Polizei, der Jugendhilfe, Selbsthilfe und Eingliederungshilfe. Die Teilnehmer*innen der Steuerungsgruppe wurden zum Thema sensibilisiert und erhielten dann den Auftrag, Impulse zur Projektentwicklung zu geben, als Multiplikatoren im eigenen Arbeitsfeld zu agieren, die geplante Bestandserhebung zu konkretisieren und somit die Definition und das Verständnis von Inklusion weiterzutragen.

Im ersten Schritt wurde eine Bestandsaufnahme erarbeitet, um zu klären, inwieweit die Rollberger Infrastruktur (Schulen, Jugendeinrichtungen, Begegnungszentren, Kitas) als auch die Beratungs-, Kultur- und Beteiligungsangebote die Voraussetzungen im Sinne des Inklusionsgedankens erfüllen und welche Defizite bzw. Handlungsbedarfe es diesbezüglich gibt. Dabei sollten sowohl bauliche, technische als auch soziokulturelle Barrieren identifiziert werden. Angestrebt wurde die Auslotung von bestehendem Wissen und Handlungsansätzen rund um Inklusion mit den zentralen Zielen, nämlich Teilhabe und Wohlbefinden der Bewohner*innen im Rollberg-Kiez positiv befördern zu können. Im weiteren Verlauf ging es darum, möglichst viele Bewohner*innen des Rollbergs zu erreichen, um ihre Sichtweise zu Inklusion im Kiez und ihr persönliches, zum aktuellen Zeitpunkt vorhandenes, Inklusionsverständnis zu erfassen. Die Erhebung mit den entwickelten Fragebögen fand auf Kiez-Festen, vor den lokalen Einkaufsmöglichkeiten und durch intensive Kiezgespräche mit unterschiedlichen Zielgruppen in Einrichtungen vor Ort statt.

Aus dem Projektvorgehen im Rollberg-Kiez können die folgenden Erkenntnisse für die sozialräumliche Arbeit zu Inklusion abgeleitet werden. Es braucht:

- die Möglichkeit, mit allen Beteiligten im Kiez, also Anwohner*innen, Behörden, Einrichtungen, Schulen, Kitas ein **gemeinsames Verständnis von Inklusion** zu entwickeln. Daraus können dann gemeinsame Inklusionsziele für den Kiez abgeleitet werden. Dies ist kein einmaliger Zeitpunkt oder Termin, sondern als fortlaufendes Angebot zu gestalten.
- die Verankerung von Inklusion als **dauerhaften Gesprächsgegenstand** in den bestehenden Strukturen (z. B. in einem regelmäßig stattfindenden Gremium wie der Kiez-AG), damit Inklusion regelhaft in der Tagesordnung festgelegt ist.
- eine **Koordinationsstelle** im Kiez, die Anwohner*innen und Einrichtungen bekannt ist. Hier gibt es Ansprechpartner*innen und Ideengeber*innen und wird die Überprüfung der Wirksamkeit der vereinbarten Inklusionsziele initiiert.

- **niedrigschwellige Formate,** um den Inklusionsgedanken allen Kiez-Bewohner*innen und -Beteiligten in den jeweiligen Hot-Spots zu vermitteln (z. B. durch Wandtafeln, Feste sowie kleine Projekte unter Anwohnerbeteiligung, Kiezgespräche mit lokalen Gruppen). Dafür kann ein Multiplikator*innen-Netzwerk geschaffen und die aktiv aufsuchende Soziale Arbeit gestärkt werden.
- einladende, zielgruppenübergreifende **Begegnungsstätten,** in denen unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen, sich kennenlernen, austauschen und voneinander lernen können (z. B. ein inklusives Familienzentrum, Kiez-Feste, generationsübergreifende Patenschaftsmodelle, Kurse, Sommer-Unis).
- das Verständnis, dass die Bewohner*innen die **Expert*innen ihrer Lebenswelt** sind und Barrieren oder Erfordernisse genau beschreiben können. Sie sollten von Anfang an bei der Planung von Projekten mit einbezogen werden.
- Angebote zur Mitsprache und Mitwirkung, um **Selbstwirksamkeitserfahrungen** zu ermöglichen.
- **Rahmenbedingungen,** die je nach Bedarf Angebote wie Schulungs- oder Sensibilisierungsmöglichkeiten für die professionell Tätigen vor Ort (zu beispielsweise Vielfalt und Kultursensibilität oder weiteren relevanten Themen) ermöglichen, Vor-Ort-Begehungen zur Identifizierung von Barrieren unter Beteiligung von Senioren, Familien, Kindern und Jugendlichen sowie Menschen mit Behinderungen oder die gemeinsame Entwicklung von kleinen Projekten oder Umfragen zusammen mit den Adressat*innen sicherstellen. Auf diese Weise können Verständlichkeit und Beteiligungsmotivation erhöht werden.
- direkte **Kontaktmöglichkeiten** zu administrativ wirksamen Behörden, um Vorurteile und Barrieren abzubauen (z. B. Präsenz auf Bürger- und Kiezfesten, aktive Mitwirkung in Projekten vor Ort).
- die **Vernetzung** der ansässigen sozialen Träger, um z. B. Verbesserungsmöglichkeiten zu trägerübergreifenden Abstimmungsprozessen zur Angebotsentwicklung zu erarbeiten (z. B. durch gemeinsame Klausurtage).
- **gemeinsame Dialoge,** um bestehende Strukturen, Informations- und Kommunikationswege oder die Willkommenskultur der verschiedenen sozialen Angebote der Akteur*innen kritisch zu reflektieren.

Die Verwirklichung einer inklusiven Gesellschaft ist und bleibt eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und muss politisch als Querschnittsaufgabe gesehen und bearbeitet werden. Daher gilt es immer wieder Möglichkeiten zu schaffen, um die unterschiedlichen Akteur*innen zusammenzubringen und Dialoge anzuregen.

# Literatur

Beywl, Wolfgang/Bestvater, Hanne/Friedrich, Verena 2011: Selbstevaluation in der Lehre. Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren, Waxmann Verlag, Münster.

Booth, Tony/Ainscow, Mel. 2011: Index for inclusion: developing learning and participation in schools. Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE), Bristol, UK.

Brauneck, Peter/ Urbanek, Rüdiger/ Brönstrup, Uwe 2013: Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. 9. unveränderte Auflage. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dienstelle Soest.

Bude, Heinz 2015: Inklusion als sozialpolitischer Leitbegriff. Ein Essay. In: Degener, Theresia/Diehl, Elke (Hrsg.) 2015: Handbuch Behindertenkonvention. Teilhabe als Menschenrecht – Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Heiner, Maja 1996: Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit. Lambertus Verlag.

Kurz, Bettina/Kubek, Doreen 2017: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 4. Auflage. PHINEO gAG, Berlin.

Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft 2015: Inklusion auf dem Weg. Das Trainingshandbuch zur Prozessbegleitung, Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. Berlin.

Müller, Gabriele/Hoffmann, Kay 2008: Systemisches Coaching. Handbuch für die Beraterpraxis. Auer-Verlag, Heidelberg.

Reiser, Brigitte 2017: Ein weiter Weg. Die Partizipation der Nutzer in Sozialeinrichtungen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 1/2017.

Rohrmann, Albrecht / Schädler, Johannes u. a. 2014: Inklusive Gemeinwesen Planen. Eine Arbeitshilfe. Hrsg. Vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

Straßburger, Gaby/ Rieger Judith (Hrsg.) 2014: Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

# Dank

Wir danken den beteiligten Modellstandorten AWO Berlin Kreisverband Südost e. V., AWO Bezirksverband Potsdam e. V., AWO Bundesverband e. V., AWO Region Hannover e. V. sowie dem AWO Bezirksverband Braunschweig e. V. für ihre aktive und kontinuierliche Mitarbeit, die Erprobung der Instrumente und Methoden und für die wertvollen Anregungen während des gesamten Projektes. Weiterhin danken wir Herrn Lutz Wende (OrganisationsBERATUNG) für die umfangreiche und inspirierende methodisch-fachliche Beratung und Prozessbegleitung.

Für die wissenschaftliche Begleitung bzw. fachliche Beratung danken wir insbesondere Frau Birgit Brinkmann (AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e. V.), Herrn Stefan Burkhardt (Berater und Prozessbegleiter Soziale Arbeit), Frau Brigitte Döcker (AWO Bundesverband e. V., Vorstandsmitglied), Herrn Prof. Dr. Michael Komorek (Professur für Inklusion und Prorektor der Evangelischen Hochschule Berlin), Herrn Reiner Schwarzbach (Referat Teilhabeberichterstattung a. D., Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Herrn Markus Schnapka (Mitglied im Fachausschuss Jugend und Bildung des AWO Präsidiums), Herrn Karl Stengler (Mitglied im Fachausschuss Gesundheit und Soziales des AWO Präsidiums) und Frau Prof. Dr. Monika Willenbring (Katholische Hochschule Berlin, Professorin für inclusive education).

Teil 1 des Handbuchs Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung können Sie unter www.awo.org/shop bestellen (Bestell-Nr. 02095).
Die Publikation ist kostenlos; es fallen Verpackungs- und Versandentgelte an.

Unter www.awo.org stehen die Arbeitshilfen zum Download zur Verfügung.